



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ  
OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI**

THE BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF A TRADING COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Oldřich Sedláček**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Oldřich Sedláček**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Podnikatelský záměr na založení obchodní společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této bakalářské práce je připravit podnikatelský plán na založení obchodní společnosti. Parciálními cíli je výběr vhodných teoretických východisek řešení, komplexní návrhová část a ekonomická evaluace projektu.

### Základní literární prameny:

ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

PINSON, L. Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind...and into the Marketplace, c2008. ISBN 978-0944205372.

SRPOVÁ, J., J. VEBER a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

SRPOVÁ, J. a I. SVOBODOVÁ a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o vytvoření reálného podnikatelského plánu pro založení obchodní společnosti na distribuci hygienického sortimentu a příslušenství v Brně. V první části práce jsou shrnuta teoretická východiska a vymezeny pojmy týkající se podnikatelského plánu. Navazuje komplexní analýza současného stavu. Na základě poznatků z předchozích částí je zpracován samotný podnikatelský plán. Závěrem jsou hodnoceny celkové výsledky a uskutečnitelnost podnikatelského plánu.

## **Klíčová slova**

podnikání, podnikatelský plán, analýza, finanční plán, obchodní společnost

## **Abstract**

The bachelor thesis is about creating a real business plan for the establishment of a trading company located in Brno distributing hygienic merchandise and it's accessories. The first part summarizes the theoretical basis of the thesis and defines terms related to business plan. Follows complex analysis of the current state. Based on the findings in the previous parts, the business plan itself is prepared. At the end of the thesis are estimated the overall outcomes and feasibility of the business plan.

## **Key words**

business, business plan, analysis, financial plan, trading company

### **Bibliografická citace**

SEDLÁČEK, Oldřich. Podnikatelský záměr na založení obchodní společnosti [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116015>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Poláček.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Rád bych takto poděkoval zejména svému vedoucímu panu Ing. Tomáši Poláčkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, skvělý přístup a drahocenný čas, který mi při zpracovávání závěrečné práce věnoval. Chci také poděkovat své rodině a přátelům za podporu při psaní mé bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Vymezení základních pojmů.....	13
1.2 Právní formy podnikání.....	14
1.2.1 Podnikání fyzických osob .....	14
1.2.2 Podnikání právnických osob .....	15
1.3 Podnikatelský plán .....	16
1.3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu .....	17
1.3.2 Druhy podnikatelských plánů .....	17
1.3.3 Struktura podnikatelského plánu .....	18
1.4 Marketingová a obchodní strategie .....	22
1.4.1 Cílový trh a tržní pozice.....	22
1.4.2 Marketingový mix.....	22
1.5 Finanční plán .....	26
1.5.1 Finanční výkazy .....	26
1.5.2 Nástroje hodnocení investic .....	28
1.5.3 Zdroje financování .....	31
1.6 Metody analýz vnějšího a vnitřního prostředí.....	32
1.6.1 SLEPTE analýza .....	32
1.6.2 Porterův pětifaktorový model .....	33
1.6.3 Model McKinsley 7S .....	34
1.6.4 SWOT analýza.....	35



<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>36</b>
2.1	Analýzy vnějšího prostředí .....	36
2.1.1	SLEPTE analýza .....	36
2.1.2	Porterův pětifaktorový model .....	42
2.2	Dotazníkové šetření.....	46
2.2.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	47
2.3	Analýza vnitřního prostředí.....	54
2.3.1	Model McKinsley 7S .....	54
2.4	SWOT analýza .....	58
2.4.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	58
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>61</b>
3.1	Představení podniku .....	61
3.2	Marketingová a obchodní strategie .....	62
3.2.1	Cílový trh .....	62
3.2.2	Tržní pozice produktu .....	63
3.2.3	Marketingový mix.....	64
3.3	Realizační projektový plán.....	68
3.4	Finanční plán .....	69
3.4.1	Zdroje financování .....	69
3.4.2	Předpokládané náklady .....	69
3.4.3	Plánované tržby.....	73
3.4.4	Finanční výkazy .....	74
3.4.5	Hodnocení efektivnosti investice .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>94</b>

# ÚVOD

Podnikatelský plán je základním kamenem úspěšného podnikání. Pokud je plán sestaven konkrétně a s reálnými informacemi, poskytne o záměru ucelený obraz a odhalí problémy, jichž se může podnikatel vyvarovat a ušetřit tak čas i peníze. V první řadě tedy poskytuje podnikateli potřebné znalosti o podnikání, jež se chystá uskutečnit a je tak nejlepším možným způsobem, jak zjistit, zdali se podnik vyplatí realizovat. V řadě druhé je také ale jakýmsi hnacím palivem. Podnik se totiž uskuteční mnohem snáze s plánem dílčích kroků, které vedou k naplnění hlavního cíle. Podnikatel díky plánu ušetří mnoho sil potřebných k založení podniku.

Téma podnikatelského záměru jsem si vybral proto, že již dlouhou dobu toužím podnikat a svým úsilím něco vybudovat. Vlastní činností také získat důležitou praxi a zkušenosti do budoucna a třeba i zajistit živobytí a stálý příjem pro budoucí rodinný život.

Při prázdninových cestách do západní Evropy jsem často hledal inspiraci a nápady na podnikání, které se do České republiky ještě nedostalo a zároveň by mělo potenciál se zde uchytit. Tato očekávaná idea přišla na letištních toaletách, kde měl uživatel možnost použití jednorázových papírových sedátek. U nás jsem nikdy na podobný výrobek nenarazil a myšlenka tento produkt v Česku rozšířit se mi zalíbila a už mě nepustila. Právě v tom, že zde není tento produkt rozšířen a příliš znám, vidím hlavní potenciál tohoto podnikatelského záměru. Hlavní překážkou může zase být neochota vlastníků toalet za komfort zákazníka připlácet více peněz než doposud. Podnikatelský záměr může však tyto a další domněnky potvrdit nebo vyvrátit a stává se tak základem pro založení tohoto budoucího podniku.

Tato bakalářská práce se tedy zabývá sestavením podnikatelského plánu na založení obchodní společnosti v Brně, která bude nakupovat zboží ze zahraničí a dále jej distribuovat v České republice. Hlavním produktem jsou jednorázová papírová sedátka na toaletu ve dvou variantách, která při použití zejména společných toalet uspokojují hygienické i komfortní nároky uživatele. S tím souvisí i zásobníky, které sedátka po jednom uvolňují a jsou tak nezbytně dalším nabízeným produktem.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je připravit reálný podnikatelský plán na založení obchodní společnosti se sídlem v Brně, která se bude zabývat nákupem zboží ze zahraničí a dále jej distribuovat na trh v České republice. **Dílčími cíli** pro tuto práci jsou:

- vhodný výběr teoretických východisek pro podnikatelský plán,
- komplexní zpracování vlastních návrhů,
- ekonomická evaluace projektu.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část se věnuje teoretickým východiskům práce. V ní jsou pomocí odborné literatury a článků od českých i zahraničních autorů vymezeny související pojmy, používané postupy a analýzy, které jsou úzce spjaty s přípravou podnikatelského plánu a podnikáním samotným.

Část druhá se věnuje analýze současného stavu za pomoci analytických metod, jež byly teoreticky popsány v první části práce. První užitou analýzou je **SLEPTE**, která hodnotí šest hlavních faktorů vnějšího prostředí a snaží se predikovat další vývoj. Dalším v pořadí je **Porterův model**. Ten slouží k posouzení konkurenčního prostředí v odvětví pomocí pěti sil. Analýzou vnitřního prostředí je model **7S** firmy McKinsley, která sdružuje a hodnotí sedm vzájemně provázaných interních faktorů podniku. Poslední analýzou, která sdružuje a hodnotí poznatky z předchozího zkoumání, je **SWOT** analýza. Podnikatelský plán hodnotí z hlediska silných a slabých stránek a poukazuje na hrozby a příležitosti. V rámci analýzy současného stavu byl proveden také kvantitativní průzkum pomocí dotazníku, který zkoumal situaci na trhu a zabýval se chováním a zájmem spotřebitele.

Třetí část práce obsahuje vlastní návrhy řešení na základě teoretických východisek z první části a také za pomoci výsledků analýz z části druhé. Metodou syntézy získaných dat je připraven reálný podnikatelský plán pro konkrétní obchodní společnost. Obsahuje popis podniku, marketingový a také finanční plán, který představuje konkrétní plán v číselné podobě a následně jej hodnotí. Závěrem práce jsou všechny poznatky z předchozích částí hodnoceny a je tak ověřena reálnost a proveditelnost podnikatelského plánu, který je tímto završen.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola obsahuje seznámení se základními teoretickými podklady, které jsou potřebné k tvorbě podnikatelského plánu. Zabývá se základními pojmy, právními formami podnikání, strukturou podnikatelského plánu, marketingovou strategií, finančním plánem a metodami analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Pojmy jako podnikání, podnik a podnikatel úzce souvisí s podnikatelským záměrem, proto následující část obsahuje jejich ucelené vymezení.

### Podnikání

*„Proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“* (Hisrich, 1996, s. 19).

### Podnik

Pojem podnik již české zákony neznají a namísto něj přináší pojem **obchodní závod**.

Zákon č. 89/2012 Sb.: § 502 definuje pojem obchodní závod takto: *„Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“* (Eliáš, 2017, s. 60).

### Podnikatel

Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.: § 420, hovoří o osobě podnikatele takto: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Eliáš, 2017, s. 52).

Srpová (2010, s. 30) rozlišuje **primárního podnikatele** jako vlastníka podniku, a **sekundárního podnikatele**, který podniká v zájmu vlastníka podniku s jeho právy.

## 1.2 Právní formy podnikání

Při tvorbě podnikatelského plánu a při zakládání podniku je důležité se rozhodnout pro vhodnou právní formu podnikání a s tím související obchodní název. Vhodným výběrem na začátku však podnikatel ušetří čas i peníze (Veber, 2012, s. 68).

Pro vhodný výběr právní formy pro podnik je třeba zvážit výhody a nevýhody plynoucí z jednotlivých podob podnikání, kterým se věnuje následující kapitola.

### 1.2.1 Podnikání fyzických osob

Zákon č. 455/1991 Sb. upravuje podmínky živnostenského podnikání a § 10 definuje tento pojem jako: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č. 455/1991 Sb.).

#### Ohlašovací živnost

Veber (2012, s. 78) na základě zákona o živnostenském podnikání říká, že ohlašovací živnosti smějí být provozovány na základě splnění všeobecných podmínek, a případně i zvláštních podmínek, při ohlášení na živnostenském úřadě. Ohlašovací živnost dělí na:

- **Živnost volnou,**
- **Živnost řemeslnou,**
- **Živnost vázanou.**

K provozování **volné živnosti** se vyžaduje pouze splnění všeobecných podmínek, což je plnoletost, právní způsobilost a bezúhonnost. U **živnosti řemeslné a vázané** je k získání živnostenského oprávnění třeba se prokázat potřebným vzděláním a praxí, že je osoba k výkonu této živnosti způsobilá. Odborné profesní požadavky na jednotlivá povolání obsahují přílohy živnostenského zákona (Veber, 2012, s. 78).

#### Koncesovaná živnost

Koncesované živnosti lze provozovat na základě udělení koncese. I zde odbornou způsobilost k jednotlivým živnostem jmenují přílohy živnostenského zákona a je třeba ji řádně doložit (Veber, 2012, s. 78).

### **1.2.2 Podnikání právnických osob**

Jak Veber uvádí (2012, s. 69), všechny typy právnických osob musejí být zapsány v obchodním rejstříku. Následuje vymezení jednotlivých forem právnických osob.

#### **Veřejná obchodní společnost**

Zákon o obchodních korporacích § 95 říká: „*Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.*“ (Zákon č. 90/2012 Sb.).

Podle zákona o obchodních korporacích dále název obsahuje označení „*veřejná obchodní společnost*“, které může být nahrazeno zkratkami „*veř. obch. spol.*“ a „*v.o.s.*“. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, podíly společníků jsou stejné a každý má jeden hlas. Statutárním orgánem jsou všichni společníci.

#### **Komanditní společnost**

V komanditní společnosti alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně, to je „*komanditista*“, a alespoň jeden společník neomezeně, ten se nazývá „*komplementář*“. Role společníků určí společenská smlouva. Ta také stanovuje výši vkladu každého komanditisty a podle toho určuje podíly ve společnosti. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, výsledek hospodaření se mezi společnost a komplementáře dělí rovným dílem. Statutárním orgánem jsou všichni komplementáři (Zákon č. 90/2012 Sb.).

#### **Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o nejoblíbenější a nejrozšířenější formu podnikání v České republice již od přijetí obchodního zákoníku. Předpisy jsou v podstatě založeny na stejných zásadách jako v jiných zemích. Jako inspirace byl použit německý model (Havel, 2005, s. 611)

§ 132 zákona o obchodních korporacích stanovuje že: „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“ (Zákon č. 90/2012 Sb.).

Tento zákon dále uvádí, že název musí obsahovat označení „*společnost s ručením omezeným*“, které může být nahrazeno zkratkou „*spol. s r.o.*“ nebo „*s.r.o.*“. Minimální výše vkladu je 1 Kč. Společenská smlouva je sepsána formou notářského zápisu a může minimální vklad navýšit. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která dohlíží na činnost jednatelů a jejími členy jsou všichni společníci. Jednatelé jsou statutárním orgánem a přísluší jim obchodní vedení společnosti. Pokud není sjednáno jinak, zisk je mezi společníky dělen podle jejich obchodního podílu ve společnosti.

### **Akciová společnost**

Akciová společnost představuje jednu z nejstarších právních norem, ale pro svou administrativní a kapitálovou náročnost není tak častá (Veber, 2012, s. 70).

Společnost může být založena jednou právnickou osobou anebo dvěma a více zakladateli. Název obsahuje označení „*akciová společnost*“, které lze nahradit zkratkou „*akc. spol.*“ nebo „*a.s.*“. Výše základního kapitálu je alespoň 2 000 000 Kč. Ten je rozvržen na určitý počet akcií ve jmenovité hodnotě. Akciová společnost odpovídá celým svým majetkem a akcionáři neboli společníci za závazky společnosti neručí. Statutárním orgánem může být v dualistickém systému představenstvo a dozorčí rada, v monistickém systému zase správní rada a statutární ředitel (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### **Družstvo**

Jde o méně častou právní formu podnikání. Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které bylo založeno za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních a jiných potřeb pro své členy (Veber, 2012, s. 71).

## **1.3 Podnikatelský plán**

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“* (Orlík, 2011).

Je hned několik důvodů, proč by měl být podnikatelský plán sestaven. Mezi ně patří kupříkladu získání chybějících finančních prostředků nebo nalezení společníka.



Podnikatel tak pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Velký přínos má podnikatelský plán i pro samotného podnikatele, který si ujasní, jaké kroky je třeba učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude produkt nabízet nebo jak silná je konkurence a jak se od ní odliší (Srpová, 2011, s. 14-33).

Kawasaki (2010, s. 70) hovoří o tom, že práce na podnikatelském záměru přinutí zakladatele, aby pracovali společně, což vede k vytvoření silného a soudržného týmu. Tvorba záměru také dovede tým k tématům, která v úvodním nadšení ignoroval. Cenným poznatkem může být také odhalení mezer a nedostatků v týmu, které je třeba odstranit.

### 1.3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Podle Vebra (2012, s. 96-97) je účelem těchto zásad ukázat směr, jakým podnikatelský plán formulovat a zvýšit jeho hodnotu v očích osob mimo podnik. Při sestavování podnikatelského plánu by se dle autora mělo dbát na to, aby byl:

- **Srozumitelný** – je vhodné vyjadřovat se jednoduše, opatrně vybírat přídavná jména a neplýtvat jimi. Pro přehlednost je vhodné sestavovat tabulky,
- **Logický** – uvedené myšlenky a skutečnosti na sebe musí navazovat, být podloženy fakty a nesmí si odporovat. Časové průběhy znázorňovat graficky,
- **Uváženě stručný** – myšlenky a závěry by měly být uváděny stručně, ale nikoli na úkor faktů. K textu je vhodné se s odstupem vrátit a skladbu přehodnotit,
- **Pravdivý a reálný** – pravdivost i reálnost záznamů uvedených v podnikatelském plánu by měla být samozřejmostí,
- **Respektování rizika** – důvěryhodnost plánu zvýší i orientace v respektování rizik a jejich identifikace nebo možnosti řešení kritických momentů v budoucnosti.

### 1.3.2 Druhy podnikatelských plánů

Červený (2014, s. 8) jmenuje tři druhy podnikatelských plánů podle způsobu jeho využití:

- **Zpracování pro existující podnik nebo začínajícího podnikatele** – motivem je důkladné naplánování realizace nového podnikání. Podnikatelský plán je zpracováván na základě analýz a jeho plány umožní kontrolu při realizaci,

- **Zpracování s cílem získat pro podnikání partnera** – jde třeba o fúzi dvou obchodních partnerů jako vytvoření nové a silnější obchodní jednotky, za účelem získání nových zákazníků, přístupu k novým zdrojům nebo firemním postupům,
- **Zpracování pro banku nebo investora** – cílem tohoto druhu podnikatelského plánu je získání potřebných financí na rozvoj podnikání. Některé banky totiž požadují podnikatelský záměr v jimi předem stanovené struktuře.

### **1.3.3 Struktura podnikatelského plánu**

Tato kapitola popisuje strukturu podnikatelského plánu podle Srpové (2011, s. 14). Ta uvádí jednu z možností obsahu podnikatelského plánu a dodává, že se struktura podnikatelského plánu může vyskytovat v různých formách.

#### **Titulní list**

Uvádí obchodní název podniku, reprezentativní logo, název podnikatelského záměru, jméno autora a klíčových osob, zakladatelů a datum založení (Srpová, 2011, s. 15).

#### **Obsah**

Umožňuje čtenáři snazší orientaci v dokumentu a lepší vyhledávání konkrétních informací (Srpová, 2011, s. 15).

#### **Úvod účel a pozice dokumentu**

Začátek dokumentu obsahuje také úvod, který objasňuje účel podnikatelského plánu, rozsah, podrobnosti a úplnosti. Doporučuje se uvést, že je plán určen potenciálnímu investorovi a zdali se jedná o úplnou a konečnou verzi (Srpová, 2011, s. 15).

#### **Shrnutí**

Slouží jako hrubá osnova a nesmí být chápán jako úvod, nýbrž jako zhuštěný popis toho, co je na dalších stránkách zpracováno podrobněji (Srpová, 2011, s. 16).

#### **Popis podnikatelské činnosti**

Objasňuje, v čem podnikatel spatřuje příležitost. Může se jednat například o nalezení mezery na trhu nebo objevení nového technického principu. Právě tady by měl být čtenář

přesvědčen o tom, že nyní je ten správný okamžik k realizaci podnikatelského nápadu a že právě on má k uskutečnění podniku nejlepší předpoklady. K tomuto účelu slouží popis produktu, výrobku nebo služby, konkurenční výhoda produktu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová, 2011, s. 16).

### Cíle podniku a vlastníků

Srpová (2011, s. 17-19) říká, že u **cíle podniku** je třeba definovat vizi neboli představu o tom, kam bude podnikání směřovat. Od vize se pak odvíjí cíle podniku, které by měly být sestaveny podle metody **SMART**, která stručně popisuje vlastnosti stanovených cílů:

- **Specific** – specifické, přesně popsání,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Achievable** – atraktivní, akceptovatelné,
- **Realistic** – reálné,
- **Timed** – termínované.

Podle Pinsonové (2008, s. 26) by po představení podniku měl následovat alespoň jeden odstavec, který se bude věnovat následujícím tématům:

- Uvedení **poslání** celého podniku, tedy jeho **cíle** ohledně jeho budoucího místa na trhu, kde se pohybuje,
- Popis podnikového **obchodního modelu** a proč je jedinečný,
- Přehled podnikové **strategie**, která obsahuje jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle a jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo,
- Dále také popis **strategických vztahů** s osobami, které jsou pro podnik důležité a mají pro něj výhodu.

### Potenciální trhy

Úspěch podnikatelského plánu závisí hlavně na tom, jestli existuje trh, který o produkty podniku bude mít zájem. Investory a případné společníky zajímají fakta a možnosti uplatnění na potenciálních trzích. Je třeba přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh se v rámci celkového trhu chce podnikatel zaměřit. Cílový trh je třeba vymezit a popsat jeho charakteristické znaky. Jmenovat zejména skupiny zákazníků, kteří mají

z výrobku značný užitek, mají k výrobku snadný přístup a jsou ochotni za něj zaplatit. Čím lépe je cílový trh popsán, tím lépe se výrobek přizpůsobuje potřebám a přáním zákazníka.

Přizpůsobovat výrobek a reklamu každému jednotlivému zákazníkovi se však nevyplácí, a tak je nutné **trh segmentovat**. Kritéria, podle kterých lze trh segmentovat mohou být oblasti použití, požadavky zákazníka na cenu a jakost, regiony nebo nákupní motivy. Velikost výsledného trhu musí umožnit ziskové podnikání. V úvahu by měli přijít i kritéria typu a modifikace produktu, tvorba ceny, zaměření reklamy a způsoby prodeje. Cílový trh tvoří potom takové segmenty, které jsou pro podnikatele nejzajímavější a ze kterých bude mít v budoucnu největší užitek (Srpová, 2011, s. 19-20).

Srpová (2011, s. 21) říká, že u mladých trhů a inovací často nebývá k dispozici dostatek dat. Malé podniky si většinou nenechávají vypracovávat tržní studie, a tak často provádějí průzkum trhu samy, aby ušetřily peníze. Takto nejen že lépe poznají tržní segment, ale mohou také navázat důležité kontakty. Při **průzkumu trhu** se volí tento postup:

- Sestavení seznamu otázek, na které je třeba znát odpověď.
- Sepsání potřebných informací ke zodpovězení zmíněných otázek, dokud nejsou získány potřebné údaje.
- Přípravení dotazníku či kontrolního seznamu a absolvování co nejvíce pohovorů s klienty, dodavateli a odborníky.
- Popsání cílového trhu, oboru a jejich budoucího vývoje a dále zjištění faktorů ovlivňujících vývoj a jejich významu pro podnik.

### **Analýza konkurence**

Spousta tvůrců podnikatelského záměru si myslí, že pro ně neexistuje konkurence, protože přicházejí s novým převratným produktem. Velice často se ale mýlí. Neuvažují totiž o tom, že daný problém se dá vyřešit různými způsoby.

V prvním kroku je třeba si určit podniky představující konkurenci. Jednotky, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty stejné produkty představují skutečné konkurenty. Další subjekty, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnu jsou potenciální konkurenti. V dalším kroku je třeba prozkoumat přednosti a

nedostatky konkurentů. Na základě srovnání konkurentů podle těchto kritérií můžeme určit konkurenční výhody jednotlivých firem (Srpová, 2011, s. 21-22).

### **Marketingová a obchodní strategie**

Marketing a následně i prodej mají na budoucí úspěch podniku velký vliv. Dobrá marketingová a obchodní strategie je tedy velmi důležitá (Srpová, 2011, s. 22). Tomuto tématu se dále věnuje kapitola 1.4 Marketingová a obchodní strategie.

### **Realizační projektový plán**

Jedná se o časový harmonogram všech činností a dodavatelského zajištění. Určuje všechny důležité kroky a aktivity, které musejí být realizovány při uskutečnění podnikatelského plánu, milníky, kterých chceme dosáhnout a termíny jejich dosažení (Srpová, 2011, s. 27).

### **Finanční plán**

*„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje tak reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska.“*  
(Srpová, 2011, s. 28)

Autorka dále uvádí, že začínající podnik potřebuje prostředky na založení společnosti, prostředky na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku a prostředky na financování nákladů do doby, než obdrží peníze ze své vlastní činnosti. Dále o finančním plánu pojednává samostatná kapitola 1.5 Finanční plán.

### **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu**

V poslední kapitole by mělo být uvedeno, že podnik má silné i slabé stránky a také čelí příležitostem i hrozbám. Využita může být SWOT analýza (Srpová, 2011, s. 31). O tomto tématu pojednává kapitola 1.6 Metody analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

### **Přílohy**

Tato kapitola obsahuje podklady, které nejsou v plném rozsahu uvedeny v předešlých kapitolách podnikatelského záměru. Může se jednat o životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku nebo třeba také o technické výkresy (Srpová, 2011, s. 33).

## 1.4 Marketingová a obchodní strategie

*„Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek.“* (Drucker, 2002, s. 29).

### 1.4.1 Cílový trh a tržní pozice

Marketingová strategie řeší podle Srpové (2011, s. 21) v zásadě tři typy rozhodnutí:

- **Výběr cílového trhu,**
- **Určení tržní pozice produktu,**
- **Rozhodnutí o marketingovém mixu.**

Pro **výběr cílového trhu** podniku je východiskem segmentace trhu, která je popsána jako potenciální trhy v kapitole 1.3.3 Struktura podnikatelského plánu.

Dalším okruhem je **určení tržní pozice**. To je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem by mělo být odlišení podniku od konkurence a dosažení specifického vnímání produktu zákazníky. Tržní pozice lze dle Srpové (2011, s. 22) určit ve třech krocích:

- **Identifikace** možné konkurenční výhody produktu, na které lze pozici budovat,
- **Selekce** optimální konkurenční výhody důležité pro spotřebitele,
- Volba efektivního způsobu **komunikace a propagace** této výhody.

### 1.4.2 Marketingový mix

Následuje rozhodnutí o marketingovém mixu, které bere v úvahu jak vybraný tržní segment, tak i zvolenou tržní pozici. Nejznámější marketingový mix nese název **4P**. Srpová (2011, s. 23) definuje jeho čtyři nástroje takto:

- **Product** – produkt,
- **Price** – cena,
- **Place** – distribuce,
- **Promotion** – propagace, marketingová komunikace.

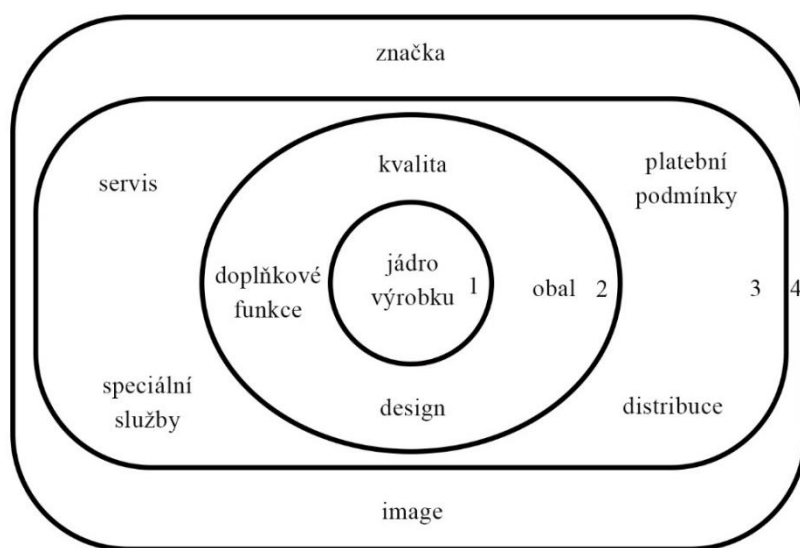
## Produkt

Srpová (2011, s. 23) říká, že v rámci marketingového mixu by měla být největší pozornost věnována produktu. Ten tvoří jádro marketingu, je podstatou nabídky podniku a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Produktová politika řešení čtyři problémy:

- Jaké produkty budou nabízeny, jaké nové produkty uvedeme na trh a které starší produkty budeme z trhu stahovat,
- Jaké má produkt atributy. Jde o design, značku, balení a dodatečné služby,
- V jakých objemech a sortimentu budeme konkrétní produkty vyrábět. Jedná se o **produktový mix**,
- Jaký bude **životní cyklus produktu**. To je vývoj produktu, uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, postup při inovaci nebo uvedení produktu nové generace.

Zákazníci nekupují produkty, nýbrž užitek a zajímá je hlavně řešení jejich problémů.

**Obrázek č. 1** znázorňuje čtyři **úrovně produktu** pro uspokojení zákaznických potřeb. První, základní úroveň odpovídá zákazníkovi na primární otázku, co chce koupit. Druhá vrstva představuje formální produkt, který je vyjádřen zvláště technickými parametry a jest předmětem nabídky. Následuje produkt rozšířený. Ten určuje způsob, jakým bude prodáván a jak bude pak využíván. Poslední vrstva, a tedy úplný produkt, pak vzniká spojením všech vrstev a vytváří plnohodnotný výrobek schopný konkurenčního boje (Kaňovská, 2015, s. 42-43).



**Obrázek č. 1: Úrovně produktu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kaňovská, 2015, s. 43)

## Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu je cena. Cenové politice je potřeba také věnovat velkou pozornost, protože na výšce a stabilitě ceny závisí existence a prosperita podniku. Stanovená cena ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů a také určuje konkurenční pozici. Podle Srpové (2011, s. 24) by měl při **tvorbě ceny** podnikatel dbát na:

- **Firemní cíle a cíle cenové politiky,**
- **Náklady,**
- **Poptávku,**
- **Konkurenci,**
- **Fáze životního cyklu produktu,**
- **Právní a regulační opatření.**

Cena by měla být vytvářena na základě cenové politiky a měla by být podřízena i cílům podniku. Cíli cenové politiky může být například orientace na přežití, pokud podnik čelí velkému počtu konkurentů, dále orientace na maximalizaci zisku nebo orientace na zvětšení podílu na trhu (Srpová, 2011, s. 24).

Na spotřebitele působí také samotná čísla v ceně. **Psychologie tvorby ceny** nám říká, jaký efekt má výsledná cena na zákazníka. Aby nabízené produkty vypadaly kvalitně a exkluzivně, používají se sudá čísla. Opačný efekt mají čísla lichá, která vyvolávají dojem nižší ceny. Psychologický efekt má také posloupnost čísel. Například u ceny 1 568 Kč člověk věnuje největší pozornost první číslici, o polovinu méně pozornosti věnuje druhé číslici a desítky a jednotky už skoro nebere v potaz. Zákazník tedy vidí cenu kolem 1 500 Kč (Vysekalová, 2004, s. 194).

## Distribuce

V podnikatelském plánu je také důležité vysvětlit prodejní strategii a popsat využití distribučních cest. K tomu dle Srpové (2011, s. 25) poslouží odpovědi na tyto otázky:

- Bude všechny prodejní aktivity zajišťovat podnik sám a bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům? Tato varianta je výhodná například při velkém počtu odebíraných jednotek produktu,



- Jaké osoby, instituce nebo subjekty jsou nejvýhodnější, pokud bude podnik při prodeji využívat mezičlánky?
- Bude při využití mezičlánků docházet ke spolupráci s velkoobchodními organizacemi nebo bude zásobován jen maloobchod?

## Propagace

Podle Srpové (2011, s. 26) je marketingová komunikace nejspíše nejviditelnější složkou marketingového mixu. Její snahou je stimulovat poptávku k nákupu, poskytovat informace o produktu a vytvářet u spotřebitelů pozitivní mínění a preference k produktu. Mezi nástroje **komunikačního mixu** patří:

- **Reklama,**
- **Podpora prodeje,**
- **Vztahy s veřejností** (public relations),
- **Osobní prodej,**
- **Přímý marketing.**

Nejznámější složkou komunikačního mixu je **reklama**. Jedná se o neosobní formu komunikace hromadného působení prostřednictvím různých médií. Nejvýhodnější je reklamu používat tehdy, když je potřeba rychle oslovit velké množství lidí. Jednosměrnost komunikace reklamy je však nevýhodou a trpí tím zejména její naléhavost a přesvědčivost. U konečných spotřebitelů a u obchodních zprostředkovatelů může být realizována **podpora prodeje**. U spotřebitelů se často jedná o cenová zvýhodnění, kupónový prodej, vzorky zdarma, věrnostní programy nebo o spotřebitelské soutěže. U zprostředkovatelů jsou to například slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partery, příplatky za reklamu nebo umístění plakátu v prodejně, bezplatná nabídka nějakého zboží nebo dárkové propagační předměty (Srpová, 2011, s. 26).

**Osobní prodej** je sice forma finančně náročnější, zato ale nejefektivnější. Jde o získávání zákazníka formou přímého dialogu. Prodejci tento druh prodeje umožňuje hned na místě sledovat reakce spotřebitele, na jeho potřeby a vlastnosti ihned reagovat a zdůrazňovat vlastnosti produktu, na kterých spotřebitelé záleží. Do osobního prodeje mohou být zařazeny obchodní setkání, veletrhy a výstavy či neformální setkání (Srpová, 2011, s. 26).

Nejen jako vztah k existujícím spotřebitelům, ale i ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám lze chápat nástroj marketingového mixu s názvem **vztahy s veřejností** neboli public relations. Úlohou této složky je přispět ke zlepšení představy o podniku v očích veřejnosti, její image, a nepřímo tak povzbuzovat zájem o podnik a jeho produkty. Dobré vztahy s veřejností mohou podniku pomoci při získání zakázek nebo výhodných úvěrů a náklady na ně jsou minimální. Často se jedná o charitativní akce, sponzoring, poskytování informací veřejnosti ve formě tiskových konferencí nebo výročních zpráv, komunikace s médii nebo vydávání podnikových časopisů (Srpová, 2011, s. 27).

**Přímý marketing** slouží k poskytování informací a k průzkumu názorů od určitých zákazníků. Ke sběru odpovědí mohou být využity poštovní zásilky, telefon nebo e-mail (Srpová, 2011, s. 27).

## **1.5 Finanční plán**

Jedná se o završení tvorby podnikatelského plánu. Finanční plán promítá předchozí výsledky do peněžních toků a je spojovacím článkem mezi představami vlastníků podniku a skutečností. Jeho hlavním úkolem je ověřit reálnost podnikatelského záměru a případně přesvědčit investora o výnosnosti projektu, který má podnikatel v úmyslu uskutečnit (Koráb, 2007, s. 127).

### **1.5.1 Finanční výkazy**

Dle Srpové (2011, s. 29) investoři a zejména bankéři očekávají, že budou sestaveny finanční výkazy. V těchto výkazech se dobře orientují a oceňují jejich zpracování. Jedná se o plán peněžních toků, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz zisků a ztrát.

#### **Plán peněžních toků**

Neboli plánovaný výkaz **cash flow** ukazuje předpokládané **příjmy a výdaje** související s podnikatelskou činností. Příjmy jsou peněžní částky, které podnik skutečně získal za prodané výrobky. Počáteční fáze podnikání by měly být zpracovány podrobněji, a to alespoň v rozsahu prvního půlroku podnikání. Plán peněžních toků specifikuje, zda bude mít podnikatel v jednotlivých obdobích dostatek finančních prostředků k realizaci jeho záměrů (Srpová, 2011, s. 29-30).

## Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku podniku a zdrojů jeho financování. Nejlépe by měla být sestavena za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích k 31.12, aby tak informovala čtenáře o struktuře majetku a plánování jeho obnovy. Informuje také o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, o předpokládaném splácení cizích zdrojů, plánovanou kumulaci nerozděleného zisku a podobně (Srpová, 2011, s. 30).

**Tabulka č. 1: Rozvaha ve zkráceném rozsahu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koráb, 2007, s.128)

<b>A</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
A.1	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.1	Základní kapitál
A.2	Dlouhodobý hmotný majetek	A.2	Kapitálové fondy
A.3	Dlouhodobý finanční majetek	A.3	Fondy tvořené ze zisku
		A.4	Výsledek hospodaření minulých let
		A.5	Výsledek hospodaření běžného účetního období
<b>B</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>
B.1	Zásoby	B.1	Rezervy
B.2	Dlouhodobé pohledávky	B.2	Dlouhodobé závazky
B.3	Krátkodobé pohledávky	B.3	Krátkodobé závazky
B.4	Finanční majetek	B.4	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>D</b>	<b>Ostatní aktiva</b>	<b>D</b>	<b>Ostatní pasiva</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>		=	<b>PASIVA CELKEM</b>

**Aktiva** podniku představují jeho majetek a jsou důsledkem minulých investičních rozhodnutí. Obsahují **stálá aktiva** neboli dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který se pořizován jako investice a je užíván po delší dobu. Charakterizuje provozní kapacity podniku, opotřebení vyjadřují odpisy. **Oběžná aktiva** mohou mít věcnou podobu jako například zásoby, nebo peněžní podobu jako peníze v pokladně nebo na účtu. **Pasiva** jsou zdroje financování aktiv a zachycují strukturu podnikového kapitálu. **Vlastní kapitál** v pasivech obsahuje vklady vlastníků do podnikání a hospodářský výsledek vytvořený podnikatelskou aktivitou zadržený v podniku k dalšímu využití. **Cizí zdroje** představují výši závazků podniku k subjektům mimo něj. Jsou to většinou závazky k dodavatelům, úvěry od bank nebo jiné peníze zapůjčeny podniku (Koráb, 2007, s. 128-131).

## Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Výkaz informuje o tom, jaké budou **výsledky hospodaření** v jednotlivých letech a jestli bude podnik schopen hradit splátky úvěru. Představuje vyčíslení **výnosů a nákladů** a následný výsledek hospodaření v jednotlivých letech. Pokud podnik uskutečnil dodávku na fakturu, která ještě nebyla zaplacená, výnosy se nemusejí shodovat s příjmy. Vhodné je konkrétně zpracovat alespoň první půl roku podnikání, dále by měly stačit roční údaje (Srpková, 2011, s. 30).

### 1.5.2 Nástroje hodnocení investic

Mezi nástroje, které mohou podnikateli posloužit k dosažení konkrétních číselných výsledků a získání lepší představy o reálnosti podnikatelského plánu patří bod zvratu a zejména také nástroje hodnocení efektivnosti investic.

#### Bod zvratu

Koráb (2007, s. 133) uvádí výpočet bodu zvratu, který odhalí takové množství produkce, při kterém se náklady rovnají tržbám, pro jeden výrobek jako podíl fixních nákladů a rozdílu prodejní ceny a variabilních nákladů. Většina firem ale nemá pouze homogenní produkci, a tak je třeba vycházet z procentního podílu variabilních nákladů na tržbách. Bod zvratu může usnadnit rozhodování například při určení objemu výroby nebo stanovení minimální prodejní ceny. Výpočet pro heterogenní produkci vypadá takto:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{T - PVN * T} = \frac{FN}{PKP * T} \quad [Kč]$$

#### Rovnice č. 1: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koráb, 2007, s. 133)

*kde:*

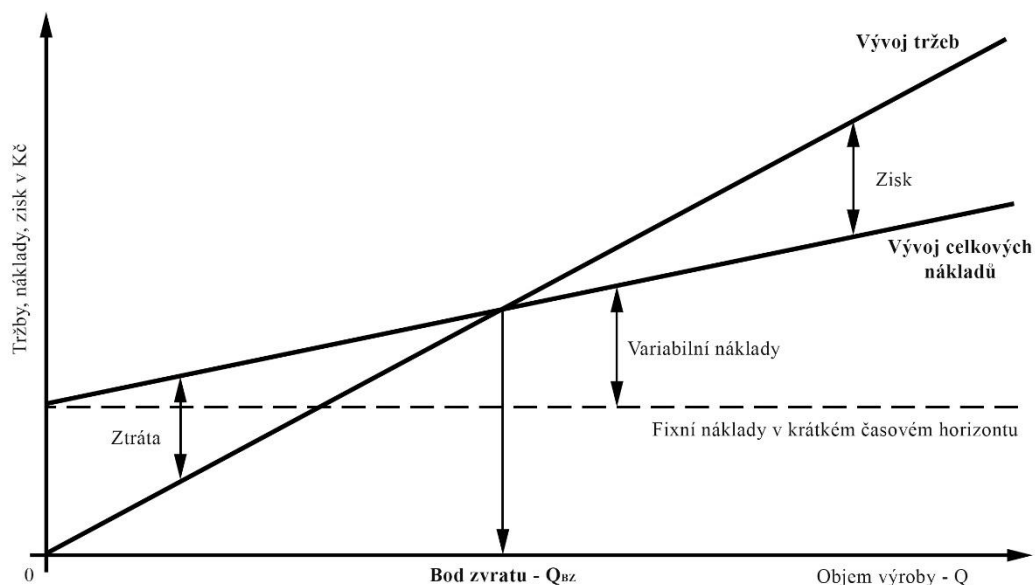
$Q_{BZ}$  – množství produkce bodu zvratu,

$FN$  – fixní náklady za období,

$T$  – tržby za období,

$PVN$  – procentní podíl variabilních nákladů,

$PKP$  – procentní podíl příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách.



**Graf č. 1: Grafické vyjádření bodu zvratu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koráb, 2007, s. 134)

Pokud mají fixní náklady velký podíl na celkových nákladech podniku, tak i malá změna ve výši tržeb způsobí velkou změnu v provozním zisku. Podílem fixních nákladů na celkových nákladech lze vyjádřit velikost **provozní páky**. Podnik s vysokým stupněm provozní páky může po překročení bodu zvratu rychle zvyšovat zisk (Veber, 2012, s. 134).

### Hodnocení efektivnosti investice

U investičních projektů investici nejlépe zhodnotíme pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta (Srpová, 2011, s. 30).

Koráb (2007, s. 177) uvádí, že **doba návratnosti investice** představuje dobu, za kterou se investovaný kapitál vrátí. Určuje se pomocí kumulativního součtu předpokládaných diskontovaných příjmů v jednotlivých obdobích jako:

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad [Kč]$$

**Rovnice č. 2: Doba návratnosti investice**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2007, s. 177)

kde:

$P_t$  – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti,

$KV$  – kapitálový výdaj v Kč,

$DN$  – doba návratnosti investičního projektu,

$t$  – jednotlivé roky životnosti projektu,

$i$  – požadovaná výnosnost investičního projektu.

Autor dále popisuje také **čistou současnou hodnotu**. Ta je rozdílem mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovými výdaji, nutnými pro jeho realizaci. Vzorec pro výpočet vypadá následovně:

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad [\text{Kč}]$$

#### Rovnice č. 3: Čistá současná hodnota

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2007, s. 177)

kde:

$\text{ČSH}$  – čistá současná hodnota,

$CF_t$  – plán cash flow z investičního projektu v jednotlivých letech v Kč (také jako rozdíl příjmu z investice v jednotlivých letech a kapitálových výdajů),

$N$  – doba životnosti investičního projektu,

$t$  – jednotlivé roky životnosti investičního projektu,

$i$  – požadovaná výnosnost investičního projektu.

Poslední metodou je **vnitřní výnosové procento**, které autor definuje jako skutečnou míru výnosnosti projektu, která se dosáhne z plánovaných příjmů a kapitálových výdajů. Vychází z výpočtu čisté současné hodnoty a představuje jeho výnosovou míru, při níž se diskontované příjmy rovnají kapitálovým výdajům. Vypočíst ho lze jako:

$$\text{VVP} = i_n + \frac{\text{ČSH}_v}{\text{ČSH}_n - \text{ČSH}_v} * (i_v - i_n)$$

#### Rovnice č. 4: Vnitřní výnosové procento

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2007, s. 177)

kde:

$VVP$  – vnitřní výnosové procento,

$i_v$  – vyšší hodnota požadované výnosnosti,

$i_n$  – nižší hodnota požadované výnosnosti,

$\check{C}SH_v$  – čistá současná hodnota projektu při vyšší diskontní míře (záporná),

$\check{C}SH_n$  – čistá současná hodnota projektu při nižší diskontní míře (kladná).

### 1.5.3 Zdroje financování

Potřebu základního kapitálu udává zejména oborové zaměření a objem produkce. Nejčastěji se zdroje financování dělí z hlediska vlastnictví na **vlastní a cizí**, z hlediska časového pak na **krátkodobé a dlouhodobé**. Při plánování by mělo být dbáno na to, aby dlouhodobý majetek byl financován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý majetek zase zdroji krátkodobými (Veber, 2012, s. 105).

#### Cizí zdroje financování

Podle Vebera (2012, s. 108) existuje pro použití cizích zdrojů spousta důvodů. Patří mezi ně například to, že podnik nemá dostatek vlastních zdrojů při založení nebo rozšiřování anebo také že cizí kapitál zvyšuje rentabilitu podnikání. Ovšem cizí kapitál také snižuje finanční stabilitu podniku a každý další dluh je obvykle dražší. Autor také uvádí druhy cizích zdrojů. Mezi ty nejfrekventovanější patří **úvěry**, které můžeme dělit na bankovní a obchodní. Za poskytnutí **bankovního úvěru** platí podnikatel v podobě úroků, které jsou daňově uznatelným nákladem, při kladném výsledku hospodaření snižují daňový základ, a tak vzniká daňový efekt. **Obchodní úvěr** poskytují dodavatelé nebo odběratelé. Běžnější dodavatelský úvěr může vypadat jako odklad platby za provedenou dodávku. Dalšími zdroji cizího financování mohou být dluhopisy, tiché společenství nebo rizikový kapitál. Obdobně mohou investovat **Business Angels**, kteří jako jednotlivci poskytují vlastní kapitál pro podniky s růstovým potenciálem.

#### Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroj financování představují zejména vklady vlastníků. Bez počátečního vkladu se neobejde téměř žádné podnikání. Výše **základního kapitálu** závisí zejména na právní formě podnikání a tedy na tom, jestli zákon udává jeho povinnost při založení a jeho výši.

Počáteční vklad může mít peněžní i nepeněžní podobu. O samofinancování hovoříme tehdy, pokud je jako zdroj financování použit **zisk**. Výhodou jeho použití je bezesporu to, že nevznikají žádné náklady na cizí zdroje a nezvyšuje se objem závazků, nevýhodou zase, že je to zdroj nestabilní. Interním finančním zdrojem jsou **odpisy**. Ty zabezpečují postupný přenos ceny dlouhodobého majetku do nákladů (Veber, 2012, s. 107).

### **Další zdroje financování**

Dalšími zdroji financování může být **leasing**, který umožňuje podniku pořídit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení, nebo **faktoring a forfaiting**, kdy podnik získá prostředky prodejem pohledávek (Veber, 2012, s. 110-111).

## **1.6 Metody analýz vnějšího a vnitřního prostředí**

Tato kapitola shrnuje metody analýz využívané při tvorbě podnikatelského záměru. Zkoumají oborové prostředí podniku a analyzují podnik také interně.

### **1.6.1 SLEPTE analýza**

Červený (2014, s. 54) o této analýze říká, že by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku a existujících trendů, které mohou představovat jak hrozby, tak i příležitosti. Měl by být diskutován minulý vývoj, současný stav a predikován budoucí vývoj pro jednotlivé faktory analýzy. Některé možné změny totiž mohou být pro konkrétní podnikání zásadní. Měla by tedy být věnována pozornost:

- **Social** – společenské a demografické faktory,
- **Legal** – právní faktory,
- **Economic** – ekonomické faktory,
- **Political** – politické faktory,
- **Technological** – technologické faktory,
- **Enviromental** – faktory životního prostředí.

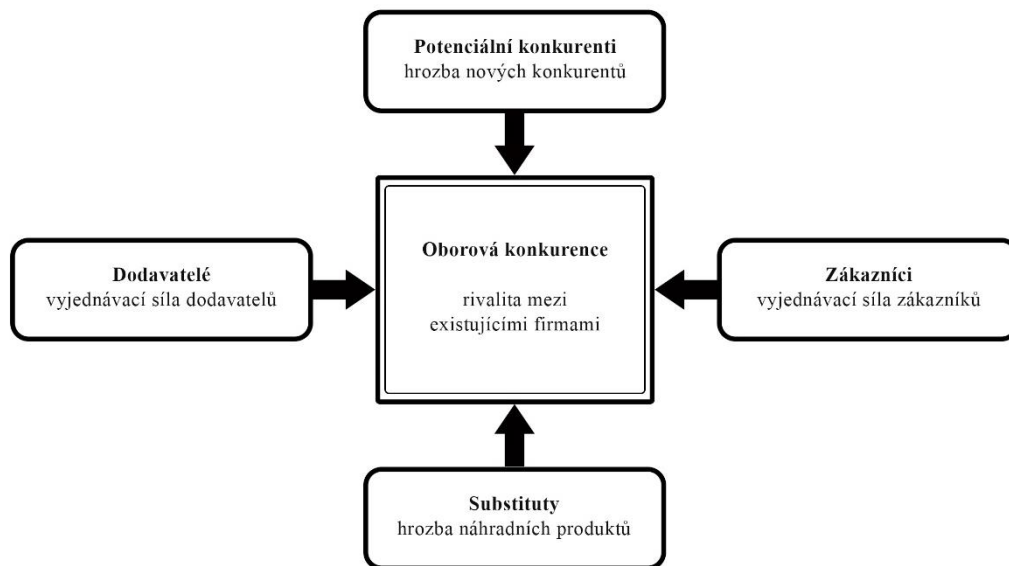
U **společenských faktorů** se hodnotí aspekty jako je společensko-politický systém a klima ve společnosti ve vztahu k zaměstnávání pracovníků. Dále životní styl, životní úroveň a jejich změny a demografické faktory a struktura populace včetně kvalifikační



struktury. U **právních faktorů** jde především o to, předvídat vývoj právních norem týkajících se konkrétního podnikání a hodnotit, zda mohou představovat hrozby nebo příležitosti. Současnými a budoucími **ekonomickými faktory**, které ovlivňují situaci podniku, může být studium hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky, hospodářská politika vlády nebo monetární politika státu. Související **politické faktory** informují například o vítězích voleb a podobě jejich programů, jestli nehrozí na trhu válka či embarga nebo třeba změny v zaměstnávání. **Technologické faktory** monitorují nové technologie, které může podnik využít ve svůj prospěch při zlepšování kvality výroby a produkce, ke zkvalitnění komunikace se zákazníky či dodavateli nebo další technologie pozitivně ovlivňující podmínky výkonu práce. **Faktory životního prostředí** pak kladou důraz na ekologii a dopady podnikání na životní prostředí (Červený, 2014, s. 54-68).

### 1.6.2 Porterův pětifaktorový model

Porterův model poskytuje rámec pro analýzu konkurenčních podmínek v průmyslu a jeho vztahu k ziskovosti průmyslu. Ve svém modelu Porter identifikoval pět konkurenčních sil, které mohou celkově vést konkurenci nebo určit ziskový potenciál nebo sílu průmyslu (Saji, 2014, s. 351). Síly identifikované Porterem v jeho studii znázorňuje **Obrázek č. 2**.



**Obrázek č. 2: Schéma Porterova pětifaktorového modelu**

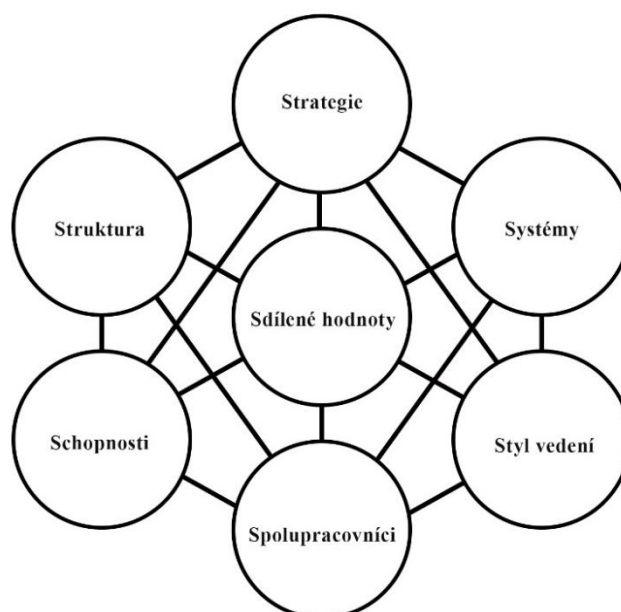
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kaňovská, 2015, s. 22)

Do **oborové konkurence** patří například velikost a růst odvětví, rozmanitost konkurentů, diferenciacie produktu. Pokud **potenciální konkurenti** překonají bariéry vstupu na trh, mohou pak ovlivnit cenu nebo množství nabízeného zboží. **Dodavatelé** zase mohou

vyjednávat o ceně s existencí náhradních a diferenciovaných vstupů. Cenu a množství poptávaného zboží ovlivňují **zákazníci**. Hrají tu roli třeba náklady na přechod odběratele k jinému podniku v odvětví nebo existence **substitutů** a ochotu zákazníka přejít na nový produkt či o poměr ceny a užitku (Kaňovská, 2015, s. 22-24).

### 1.6.3 Model McKinsley 7S

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí podniku, přičemž jedním z cílů je odhalení takzvaných **klíčových faktorů úspěchu**. Jak již název napovídá a jak ukazuje **Obrázek č. 3**, model se skládá ze sedmi vzájemně se podmiňujících a ovlivňujících se faktorů, které v souhrnu rozhodují o naplnění vytyčené firemní strategie. Měla by být vyváženě popisná a kritická. Konkrétní fakta minulého a současného stavu uvedena k jednotlivým oblastem, jsou i následně i kriticky hodnocena (Červený, 2014, s. 122).



**Obrázek č. 3: Schéma modelu McKisley 7S**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Červený, 2014, s. 123)

Autor dále popisuje jednotlivé faktory modelu. **Strategií** se rozumí hlavní mise podniku a jakým způsobem bude udržovat konkurenční výhodu. **Strukturou** se chápe organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti, spolupráce nebo sdílení informací. **Systémy** jsou prostředky, procedury, řídicí systémy jako například komunikační nebo dopravní. Jak management přistupuje k řízení a k řešení problémů popisuje **styl vedení**. Mezi **spolupracovníky** patří jak řídicí, tak i řadoví pracovníci. Řeší jejich vztahy, funkce,

motivaci nebo chování vůči podniku. **Schopnosti** popisují profesní zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku a je nutno brát v úvahu i synergické efekty dané úrovní organizace práce a řízením. **Sdílené hodnoty** obsahují základní skutečnosti, ideje a principy, které respektují pracovníci v podniku a všechny tak spojují.

#### 1.6.4 SWOT analýza

Srpová (2011, s. 31) o této poslední analýze, která obsahuje výsledky předchozích analýz, říká, že posuzuje všechny aspekty podnikatelského plánu z hlediska čtyř oblastí:

- **Strengths** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby.

Čím více **silných stránek** je identifikováno, tím lépe. Může se mezi ně řadit zkušený management, kvalifikovaní pracovníci a další věci, ve kterých podnik vyniká oproti konkurenci. Opakem jsou **slabé stránky**. Jejich výčtem podnikatel prokazuje, že si jich je vědom a že se nad nimi zamyslel. U každé slabiny je vhodné na ni vzápětí uvést její kladné řešení. Příkladem může být kapitálová síla, nedostatek zkušeností nebo cenová politika. **Příležitosti a hrozby** se soustředí spíše na okolí podniku. Zdůrazňují jak atraktivní příležitosti přinášející výhody, tak i problémy žádoucí řešení. Příležitosti jsou posuzovány z hlediska atraktivnosti a hrozby z hlediska závažnosti (Srpová, 2011, s. 31).

**Tabulka č. 2: Schéma SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kaňovská, 2015, s. 25)

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<b>SO</b> strategie	<b>WO</b> strategie
Threats	<b>ST</b> strategie	<b>WT</b> strategie

*kde:*

*SO – využít silné stránky a získat výhody,*

*WO – překonat slabiny využitím příležitosti,*

*ST – využít silné stránky na čelení hrozbám,*

*WT – minimalizovat náklady čelit hrozbám (Kaňovská, 2015, s. 25).*

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této druhé části bakalářské práce bude pozornost věnována analýzám vnějšího a vnitřního prostředí, a predikci dalšího vývoje, jež byly teoreticky popsány v první kapitole. Jedná se o analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Analýza současného stavu je zakončena SWOT analýzou, která odhalí důležité silné a slabé stránky podniku.

### 2.1 Analýzy vnějšího prostředí

Tato kapitola obsahuje analýzy okolí podniku. Vypracována je zde SLEPTE analýza a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

#### 2.1.1 SLEPTE analýza

Tato analýza se věnuje okolním faktorům podniku v místě jeho založení ale i v celé České republice, diskutuje jejich stav a snaží se predikovat budoucí vývoj. Jsou to faktory společenské, právní, ekonomické, politické, technologické a faktory životního prostředí.

##### Sociální faktory

Z **geografického** hlediska je toto nové podnikání zasazeno do druhého největšího města České republiky, statutárního města Brna. Jeho strategická lokace ve střední Evropě poskytuje skvělou dopravní dostupnost jak autem, protože leží na křižovatce dálnic D1 a D2, tak i pomocí vlaků nebo i mezinárodního letiště. Nabízí také propracovaným systémem hromadné dopravy do města i v něm. Brno je rychle se rozvíjející centrum průmyslu, obchodu, vědy a výzkumu (Proč investovat v Brně?, 2018).

**Demografické** hledisko je dalším z důležitých sociálních faktorů. Brno má téměř 400 000 obyvatel, k tomu do města přijíždějí lidé za prací a za studiem, což je přibližně dalších 150 000 osob (Proč investovat v Brně?, 2018).

**Tabulka č. 3: Počet obyvatel v oblasti Brno-město**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Datum	31. 12. 2014	31. 12. 2015	31. 12. 2016	31. 12. 2017	31. 12. 2018
Počet obyvatel	377 508	377 440	377 028	377 973	379 527

Z **tabulky č. 3** lze vyčíst, že výraznější nárůst obyvatel Brna nastal až v posledním měření k 31. 12. 2018. Do roku 2016 docházelo k průběžnému, avšak mírnému snižování počtu obyvatel, od tohoto roku dále však dochází k rychlému nárůstu.

**Tabulka č. 4: Počet obyvatel v oblasti Česká republika**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Datum	31. 12. 2014	31. 12. 2015	31. 12. 2016	31. 12. 2017	31. 12. 2018
Počet obyvatel	10 538 275	10 553 843	10 578 820	10 610 055	10 649 800

Na úrovni celé České republiky lze jednoznačně vysledovat rostoucí trend. Nárůst obyvatel nejen na lokální ale i na celorepublikové úrovni je pro podnikání dobrým znamením, protože indikuje více potenciálních zákazníků.

**Tabulka č. 5: Složení obyvatelstva podle věku za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Věk	0-14	15-64	65 a více
Česká republika	1 693 060	6 870 123	2 086 617
Brno-město	58 672	243 614	78 395

**Tabulka č. 6: Složení obyvatelstva podle pohlaví za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Pohlaví	muži	ženy
Česká republika	5 244 194	5 405 606
Brno-město	184 048	196 633

Nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku od 15 do 64 let, tedy lidé v produktivním věku, a to jak v Brně tak i v celé České republice. Druhou skupinou jsou lidé v důchodovém věku a následně až děti a mladiství do 14 let. Dlouhodobý trend je ale takový, že obyvatelstvo stárne a tím se zvyšuje ekonomická zátěž v populaci, a to nejen u nás, ale i ve většině zemí Evropy.

Co se **pohlaví** týká, obecně jsou ženy početnější než muži. Na úrovni ČR převažuje počet žen o více jak 150 000, v Brně je žen více asi o 10 000 osob (Statistiky VDB, 2019).

Pokud jsou zahrnuty osoby starší 15 let, obecná míra **nezaměstnanosti** od roku 2012 průběžně klesá. Zatím co v letech 2012 a 2013 byla její hodnota 7,0 %, v roce 2017 klesla nezaměstnanost na 2,9 %. Za rok 2018 je obecná míra nezaměstnanosti dokonce na hodnotě 2,2 % (Statistiky VDB, 2019).

### **Právní faktory**

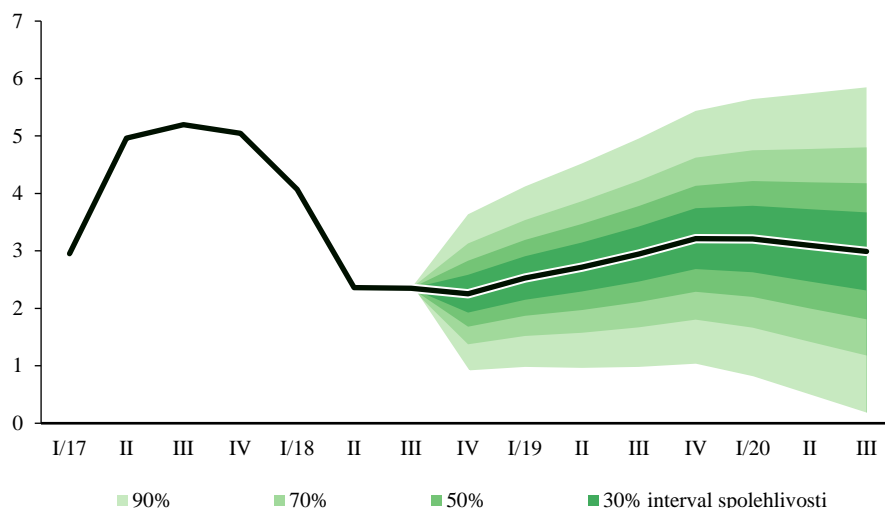
Při podnikatelské činnosti je důležité řídit se platnými legislativními nařízeními, které v platnost uvádí jak Česká republika, tak i Evropská unie. Zákonů a vyhlášek je celá řada a na podnikatele jsou stále kladeny větší a větší nároky. Základním právním předpisem pro podnikání je nový občanský zákoník neboli zákon č. 89/2012 Sb. a dále v případě společnosti s ručením omezeným pak zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Dále zákon, který upravuje pracovněprávní vztahy, tedy zákon č. 262/2006 Sb. Jistě je třeba také zmínit zákony o nemocenském pojištění a o veřejném zdravotním pojištění a dále pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Podnikatele se dále týká zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmů, dani silniční nebo dani z přidané hodnoty. Důležitým zákonem je i zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele (Nejpoužívanější předpisy, 2019).

Častým tématem je v době hospodářského růstu i zákonem daná minimální mzda, která je postupně navyšována a je aktuálně na 13 250 Kč měsíčně, nebo 79,80 Kč za hodinu (Informace o minimální mzdě, 2019). Příkladem z Evropské unie z poslední doby může být nařízení o ochraně osobních údajů GDPR, nebo plánovaný zákaz jednorázových plastových výrobků (Štýs, 2019).

Dá se očekávat, že právní faktory se budou neustále obměňovat a aktualizovat. Proto je velice důležité, aby byly novinky v zákonech sledovány, aby kvůli této nedbalosti nedošlo k porušení zákona. Nová omezení nebo nařízení se mohou objevit například jak v daňových zákonech, tak i v zákoně o ochraně spotřebitele jako je informační povinnost prodejce na obalech jeho produktů.

### **Ekonomické faktory**

V této části bude pozornost věnována ekonomickým faktorům, konkrétně HDP, inflaci a měnovým kurzům Kč vůči světovým měnám.

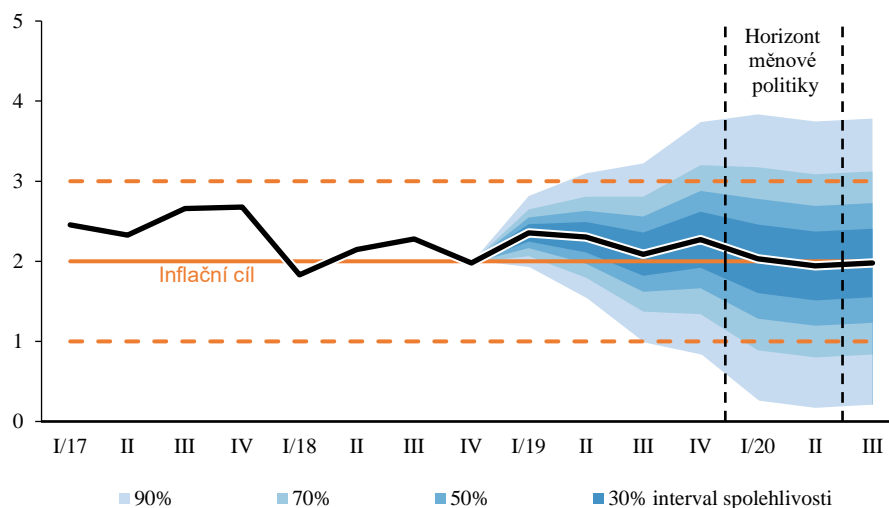


**Graf č. 2: Vývoj a prognóza HDP v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká národní banka, 2019)

**Graf č. 2** ukazuje vývoj a prognózu ČNB **hrubého domácího produktu** v České republice od prvního kvartálu roku 2017, kdy byl nárůst oproti stejnému období minulého roku 2,9 %. Nevyšší nárůst byl zaznamenán na konci téhož roku na hodnotě 5,5 %. Poté následoval pokles, který se zastavil ve druhém období roku 2018 na hodnotě 2,4 %. Nadále se změna HDP oproti stejnému období minulého roku držela nad 2 %. Odhad dalšího vývoje podle ČNB počítá s mírným vzestupem HDP až nad 3 % koncem následujícího roku 2020. Při pohledu na tuto prognózu se tedy dá říci, že se České republice poměrně daří. Samotná výše HDP sice neovlivňuje podnikatele samotného, určuje však celkovou náladu ve společnosti, která už do podniku svým způsobem zasahuje (Česká národní banka, 2019).

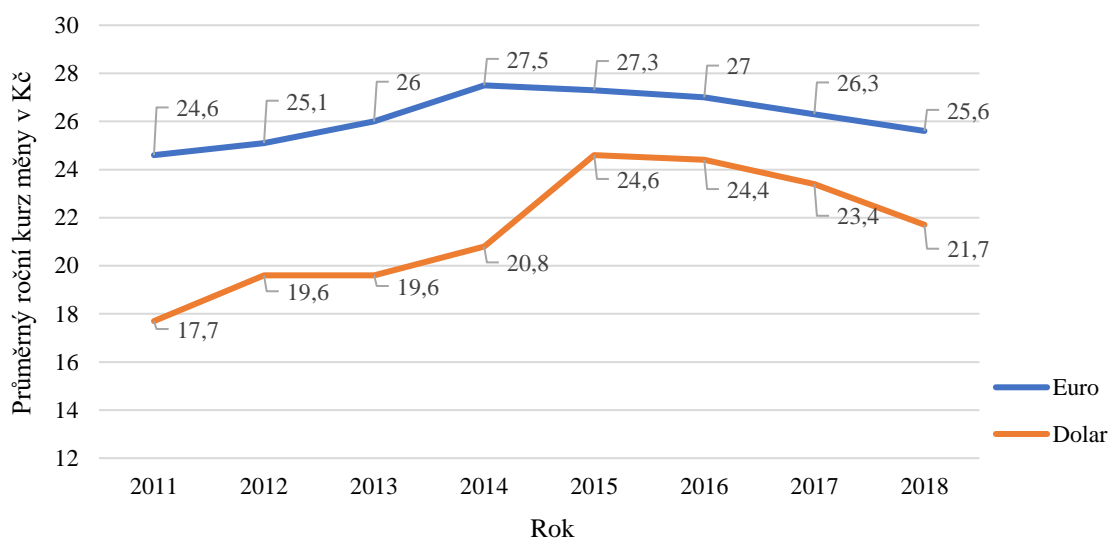
Oproti ostatním státům Ochrany hospodářské spolupráce a rozvoje (OECD) na tom ČR není příliš dobře, co se týká výše odvodů a **daní ze mzdy**. Ze všech 35 členů se umístila na 8. místě nevyššího zdanění. Obecně je známo, že velikost zdanění je u nás problémem, bohužel se tento problém vládě zatím nedaří vyřešit a je většinou jen schováván za ekonomický růst. Na jedné straně je tak podnikatel tlačěn zvyšujícími se mzdami, na druhé zase vysokým zdaněním. (Gola, 2017).



**Graf č. 3: Vývoj a prognóza inflace v ČR**

(Zdroj: Česká národní banka, 2019)

**Graf č. 3** pomocí křivky znázorňuje vývoj a prognózu **inflace** v České republice dle ČNB. Na začátku roku 2017 vidíme inflaci na hodnotě 2,5 %. Postupně můžeme pozorovat klesání průběžných hodnot a s menšími výkyvy má inflace na konci roku 2018 hodnotu 2 %. V posledních obdobích by se dala považovat za úspěch snaha ČNB držet inflaci na úrovni 2 % a její prognóza pro další rok se drží ve stejném duchu, kdy počítá s obdobnou hodnotou inflace kolem 2 %. V posledních letech se i celkově neprojevují žádné výrazné výkyvy hodnot a tak se inflace neprojevuje negativními dopady do ekonomiky (Česká národní banka, 2019).



**Graf č. 4: Vývoj měnového kurzu Kč k euru a dolaru**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2019)



**Graf č. 4** ukazuje **měnové kurzy** eura a dolaru vůči naší domácí měně. Od roku 2015 dochází k posilování koruny vůči oběma světovým měnám. Obchodní společnost, jež je předmětem této práce, má v plánu nakupovat zboží za zahraničí v kurzu dolaru, a tak je pro toto podnikání posilující koruna dobrým znamením. ČNB nadále predikuje posilování koruny, nicméně její odhady se do dneška potvrdily spíše jako příliš optimistické (Česká národní banka, 2019).

### **Politické faktory**

Česká republika je státním zřízením parlamentní republikou, je členem Evropské unie od 1.5. 2004 a díky schengenskému prostoru a Jednotnému trhu zde platí volný pohyb zboží služeb a kapitálu. ČR je také členem OSN a NATO.

Po vítězství ve volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR v roce 2017 je v čele strana ANO se současným premiérem Ing. Andrejem Babišem. V současnosti se tato vláda opírá o podporu Komunistické strany Čech a Moravy, což by jistým způsobem mohlo v budoucnu znamenat ohrožení podnikání. I když vláda fungovala v demisi a stále se objevují nové mediální kauzy, prostor pro podnikání je stále stabilní. Z politických programů stran je možno vyčíst, že demografické stárnutí populace jim neuniká, a tak většina z nich do programů zahrnuje zvedání důchodů nebo příspěvky od zdravotních pojišťoven, což znamená více potenciálních kupců. V lednu roku 2018 proběhla historicky druhá přímá volby prezidenta, kde post hlavy republiky obhájil Ing. Miloš Zeman. V roce 2018 také proběhly volby do zastupitelstev obcí a v některých volebních obvodech i volby do Senátu. Pro oblast podnikání nemá žádná z těchto změn výraznější vliv a jedná se tak o relativně stálou oblast.

Ze světového pohledu je ČR velice stabilním státem již od roku 1989 a díky stálému režimu a žádným válečným sporům se tak z politického hlediska jedná o bezpečný stát pro podnikání.

### **Technologické faktory**

Neustálý technologický vývoj vpřed je třeba sledovat, a to v různých oblastech. V první řadě jsou to inovace v oblasti výroby, které mohou dodavateli poskytovat konkurenční výhodu a pro naše podnikání tak potenciálně levnější zboží. Dále to může být zavedení

elektronické evidence tržeb a s tím spojené náklady na pořízení potřebného vybavení. Našeho podniku se EET netýká, protože zatím nehodláme přijímat peníze v hotovosti. Dále je potřeba sledovat internetové trendy v marketingu. I zde často dochází k obměňování technologií v online marketingu a těm je pro udržení konkurenceschopnosti třeba se přizpůsobovat. Jde zejména o propagaci na sociálních sítích. S technologiemi a inovacemi je jistě spojen i e-shop sloužící jako centrum prodeje.

### **Faktory životního prostředí**

V dnešní době je životního prostředí častým tématem objevujícím se všude kolem nás a stalo se důležitým faktorem v běžných životech, ale i ve sféře podnikání. Podnikatel nese zodpovědnost za svoje počínání vzhledem k životnímu prostředí a dodavatelé i zákazníci mohou taktéž tomuto tématu přikládat velkou důležitost. V první řadě jde o to, jestli samotné námi nabízené zboží nepoškozuje životní prostředí. Papírová sedátka jsou pouze z papíru, a tak se po spláchnutí chovají jako obyčejný toaletní papír. Malá kapesní balení sedátek zobrazují způsob likvidace samotného obalu, který je z plastu, který lze jednoduše recyklovat, ovšem jak zákazník naloží s obalem je pouze na něm. Dalším faktorem může být nakládání s odpadem v podniku, ten by se měl snažit vytvářet ho co nejméně a odevzdat k recyklaci všechen, který lze. Dále jde o užívání automobilů se spalovacími motory nebo i odpovědnost za to, od koho je zboží kupováno a jak je samotný výrobek vytvářen.

### **2.1.2 Porterův pětifaktorový model**

Pomocí této analýzy bude zmapováno externí prostředí pro nově zakládaný podnik a poskytne tak náhled na konkurenční podmínky v odvětví.

### **Oborová konkurence**

Produkt jako takový, tedy přesně jednorázová papírová sedátka na toaletu, by nebyl na tuzemském trhu úplnou novinkou, respektive je i nyní k dostání. Jak ale ukazuje kapitola 2.2 dotazníkové šetření, zájem o produkt jednoznačně existuje, avšak není mu úspěšně vyhověno. Tady spatřuji největší potenciál tohoto výrobku, kvůli malému povědomí o něm v kontrastu s velkým zájmem. Uspokojení této poptávky může být dosaženo

správným rozdílným přístupem k oběma variantám produktů a zaměřením pouze na ně, správnou reklamou a moderním marketingem a pohodlným nákupem.

Varianta s pevným umístěním na stěně toalety je na trhu k sehnání snáze a nabízí ji i více prodejců. Největším z nich je Essity Czech Republic s.r.o., která prodává hygienické výrobky a vybavení toalet pod velkou globální značkou **Tork**. V jejich široké nabídce jsou zásobníky i papírová sedátka jako náplně do nich. Na jejich webových stránkách se však produkt nedá jednoduše koupit ani objednat, ovšem předností jejich nabídky je design samotných zásobníků, který vypadá moderně a elegantně. Ceny nejsou na stránkách uvedeny (Tork, 2017). Jako další subjekt, který tuto variantu nabízí, bych jmenoval internetový obchod **Pany.cz**. Ve svém sortimentu spolu se zásobníky nabízí i náplně do nich určené. Na stránkách uvádí, že sedátka nabízejí již od roku 2005, ovšem jak je vidět, tak bez úspěchu. Náplň do zásobníku nabízí za 217,80 Kč, samotné zásobníky srovnatelné kvality pak plastový za 240,79 Kč a nerezový za 943,80 Kč (Pany.cz, 2019). Zásobníky a jejich náplně nabízejí ještě další dva e-shopy. Stránky všech, co produkt nabízí, jsou ovšem špatně optimalizovány a produkt se na internetu celkově špatně hledá.

Malou kapesní variantu nabízejí tři internetové obchody. Jmenoval bych konkrétně jen jeden, protože všechny se vyznačují stejnými vlastnostmi. **Campi-shop.cz** se specializuje na prodej pomůcek pro kempování. Má velmi široké a obsáhlé produktové portfolio a v něm i papírová sedátka v cestovním provedení. Na stránkách ve velkém množství produktů sedátka zaniknou. Samotný produkt je nmoderní, co se designu i funkčnosti obalu týče. Obal v tomto případě neplní reklamní funkci a ani neusnadňuje manipulaci se sedátkem. Nutno také zdůraznit, že za poštovné by zákazník zaplatil dvakrát více než za jedno balení, které stojí 35 Kč. Campi-shop má ale sídlo v Brně a tak se po úspěchu tohoto podnikatelského záměru může v budoucnu stát zásadním hráčem na tomto trhu (Campi-shop.cz, 2019).

U varianty s pevným uchycením zásobníku nacházím největší potenciál v přímé a osobní komunikaci s možnými budoucími i stálými zákazníky. U malé kapesní varianty je podstatné přistoupit moderně k obalu výrobku ze stránky jeho vzhledu i funkčnosti, dále pak snížit náklady na poštovné, aby byl produkt dostupnější pro více lidí. Klíčová je pro úspěch obou variant dobrá optimalizace stránek pro vyhledávání, dobře cílený online marketing a odlišný přístup k zákazníkovi. Obecně je pro úspěch podniku důležité dostat

do povědomí co nejširší veřejnosti vlastní existenci tohoto produktu, což se zatím ještě nikomu nepodařilo.

### **Potenciální konkurenti**

Jak je již výše zmíněno, podnik by nebyl prvním, který se s těmito výrobky pokoušel na trhu uspět. Hrozba nových konkurentů je tedy v tomto případě poněkud vysoká, jelikož bariéry vstupu na tento trh, konkrétně tedy k prodeji hygienických papírových sedátek na toaletu, jsou poměrně nízké. Jedná se zejména o nutnost relativně malého počátečního kapitálu a velkého prostoru na inovace, nové nápady a odlišný přístup. Náročnější, a hlavně zdlouhavé, se může jevit uzavírání výhodného obchodu se zahraničními dodavateli a řešení dopravy. Časová náročnost spolu s na první pohled ne tak lákavým výdělkem může potenciálního konkurenta lehce odradit. Současnou mezeru na tomto trhu v podobě nedostatečného marketingu a kvality výrobku by již nyní, pomocí odlišného přístupu a soustředěnosti na jeden produkt, zaplnil plánovaný podnik.

Pokud by podnik dostal tento produkt úspěšně do povědomí lidí, je příchod konkurence nevyhnutelný. Do doby, než se objeví konkurenční produkty je třeba, aby si podnik úspěšně vybudoval dobré jméno značky a základnu svých věrných zákazníků a pravidelných odběratelů. Noví prodejci přichozí na trh by se nejspíše snažili uspět nižší cenou a mohli by tak vyvolat cenový boj.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatel, který bude zbožím zásobovat tento podnik sídlí v Číně, kde je při obchodu naprosto běžné o ceně jednat. Při obchodování s čínskými dodavateli je tedy absolutní nutností o ceně vyjednávat, kdy ideální strategií pro obě strany je snaha o vzájemný prospěch, tedy aby byly výsledkem jednání zájmy všech zúčastněných co nejlépe uspokojeny bez konfliktu s požadavky druhých. Na počátku podnikání je vyjednávací síla dodavatele poměrně vysoká, protože plánované množství zboží v první objednávce není na poměry čínských obchodníků nikterak vysoké.

Neopatrné, roztržité či nepozorné jednání s dodavateli může skončit také výhrou jen jedné strany a náklady na dodávku mohou být zbytečně vysoké. Nebezpečí obchodování s Čínou se může skrývat v podvodných nabídkách, a tak je prověření dodavatele a získání

referencí velmi důležitým krokem. Podstatným faktorem zahraničních obchodů jsou měnové kurzy, které je třeba sledovat, v tomto případě se jedná o americký dolar.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Odlišný způsob prodeje se odrazí i ve vyjednávací síle zákazníků. Prodej obou kategorií produktů bude uskutečňován s možností jak přes internetový obchod, tak i skrze osobní jednání a schůzky. Klienti objedávající přes internetový obchod nemají téměř žádnou možnost vyjednávat. O vyjednávání s tímto segmentem se dá hovořit až tehdy, pokud při nákupu většího počtu kusů bude požadována množstevní sleva, nebo pokud bude produkt nabízen individuálně k dalšímu prodeji jinou osobou.

Odběratelé, kteří budou kupovat produkty na základě osobního jednání, mají díky individuálnímu přístupu mnohem výraznější možnost vyjednávat. I přes předem stanovenou prodejní cenu mohou být obě zúčastněné strany ochotny jednat jak o ceně, tak například i o množství, a tak je zde pro vyjednávání poměrně velký prostor. Osoby s větším odběrem budou mít tendenci zredukovat co nejvíce jejich náklady na pořízení.

### **Hrozba substitutů**

U varianty sedátek s pevným uchycením na toaletě je hrozba náhradních produktů větší než u varianty malého kapesního balíčku. Majitel toalety může nároky zákazníka na hygienu vyřešit pomocí automatického dávkovače dezinfekce. Dezinfekcí nanesenou na toaletním papíře si pak uživatel toalety může sedátko očistit. Tento systém je přímým substitutem pro papírová sedátka, řeší problém hygienických nároků uživatele toalety jiným způsobem a pomocí dezinfekce je eliminace bakterií jistější. I přes tuto přednost však spatřuji v dezinfekčním zařízení jisté nevýhody oproti papírovým sedátkům. Při užití dezinfekčního zařízení jsou po uživateli toalety vyžadovány kroky navíc v podobě nanesení dezinfekce a očištění sedátka. Užití sedátek také z velké části vylučuje přímý kontakt uživatele se záchodovým prkénkem a tento faktor přispívá k pocitu pohodlí při užití. Dále existuje prkénko na toaletu, které automaticky otáčí plastovou pokrývku po jeho obvodu. Toto zařízení je však mnohem nákladnější, než výše zmíněné produkty, a vzniká také přebytečný plastový odpad.

Pokud budeme hovořit o malých kapesních balíčcích papírových sedátek, hrozba substitutů je velmi malá. Zákazník je může mít neustále u sebe, použít je na jakékoli toaletě a bude se tak cítit jistěji a pohodlněji ať je kdekoli. Tento problém zatím neřeší žádný jiný výrobek.

### Výsledky Porterova pětifaktorového modelu

V **tabulce č. 7** jsou přehledně hodnoceny jednotlivé faktory Porterova pětifaktorového modelu. Každý z nich je hodnocena na stupnici od jedné do pěti, přičemž jedna znamená nízkou hrozbu/sílu, a pět vysokou hrozbu/sílu. Hodnocení jednotlivých faktorů bylo dle dostupných informací stanoveno odhadem.

**Tabulka č. 7: Hodnocení Porterova modelu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory		Hodnocení					
Rivalita oborové konkurence	nízká			3			vysoká
Hrozba potenciálních konkurentů					4		
Vyjednávací síla dodavatelů					4		
Vyjednávací síla zákazníků				3			
Hrozba substitutů			2				

Z tabulkového hodnocení a předchozího popisu faktorů vyplývá, že výrazným faktorem je vyjednávací síla dodavatelů. Naopak menší slovo mají zákazníci. Dalším faktorem může být konkurence zejména v budoucnu, a to jak již ta stávající, tak i na trh nově přichozí a konkurence tak může být celkově silným faktorem. Nakonec hrozba substitutů je sice přítomna, nicméně není na nijak vysoké úrovni.

## 2.2 Dotazníkové šetření

V rámci analýzy současného stavu byl proveden kvantitativní průzkum, který si kladl za cíl zmapovat pomocí dotazníku zájem o produkt, který bude podnik na trhu nabízet.

Výzkum se zaměřil na konečné spotřebitele, pro které je určeno kapesní balení sedátek, ale taktéž se dotázaní vyjadřovali k variantě na stěnu. Cílem průzkumu bylo zjistit zejména chování spotřebitelů na toaletách, a dále zájem, názor a pohled na produkt.

Dotazník byl vytvořen s pomocí Formulářů Google a je v celém znění s jeho 15 otázkami i možnostmi odpovědí uveden jako příloha č. 1. Odpovědi byly získávány elektronicky a samotný dotazník byl šířen za pomoci sociálních sítí (Formuláře Google, 2019). Data získaná dotazníkem byla vizuálně zpracována do grafů pomocí softwaru **Power BI**.

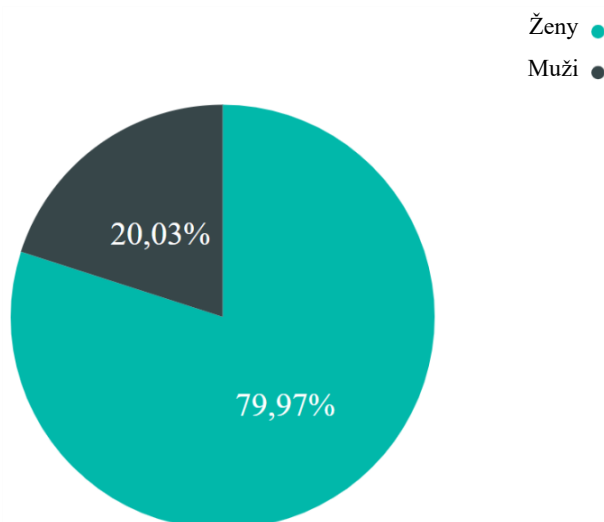
### 2.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Nyní budou shrnuty významné poznatky vyplývající ze vzešlých odpovědí, které respondenti vyplnili do dotazníku.

#### Obecné informace

Jako první budou představeny získané základní informace o samotných respondentech a jejich složení, jako je pohlaví a věk.

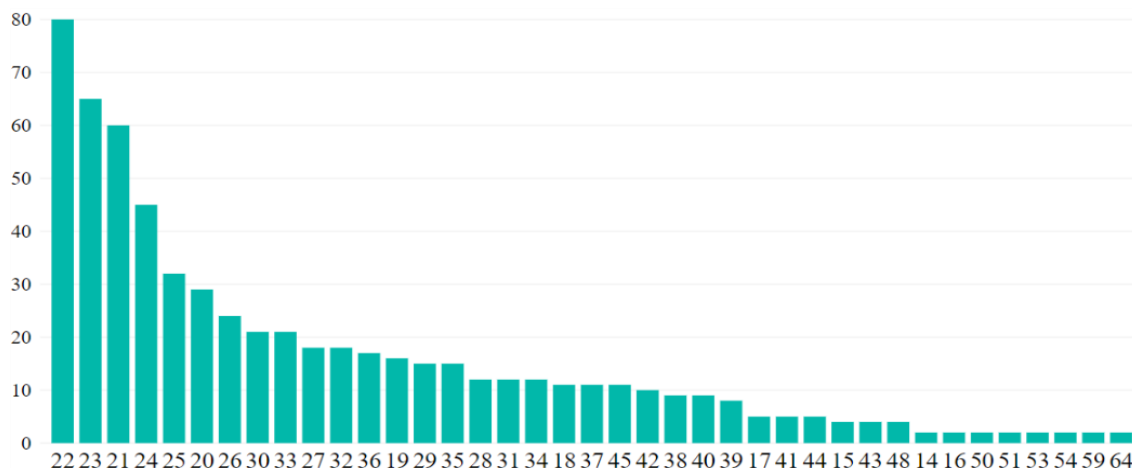
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem **634 respondentů**. Více jak tři čtvrtiny všech jsou ženy, přesně 507 osob. Zbytek dotázaných jsou muži, tedy počtem 127. Větší počet žen lze považovat za dobrý výsledek, protože i samotný produkt je cílen zejména na ženy.



**Graf č. 5: Složení respondentů dle pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku věkového složení odpovídá **graf č. 6**, kde ve svislé ose je počet osob, které uvedly stejný věk a ve vodorovné ose věk, který byl osobou uveden. Je zřejmé, že největší věkovou skupinou jsou lidé od 20 do 25 let, jelikož byl dotazník šířen zejména mezi vrstevníky. Dařilo se ovšem získat i trochu starší respondenty, v jejich věku nad 25 roků až do pozdějších 40 let. Ojedinělejší jsou pak osoby ve věku vyšším, než je 50 let.



**Graf č. 6: Složení respondentů dle věku**

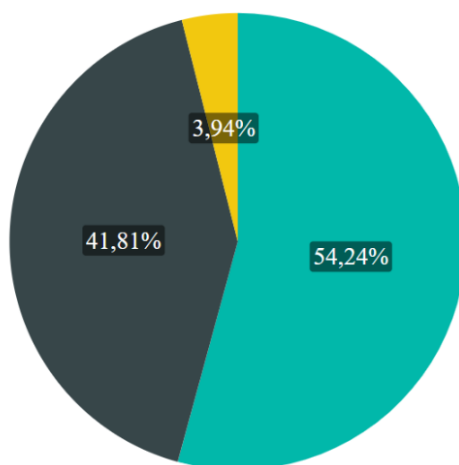
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Chování žen

Jak již bylo řečeno, drtivá většina respondentů jsou ženy v počtu 507 osob a jelikož se jedná o cílový segment, bude mu také věnováno více prostoru.

Dotázané se nejdříve vyjádřily k otázce, za v případě nutnosti použijí veřejné toalety. Více jak 54 %, tedy 275 žen využije veřejné toalety jen v krajních situacích a další 4 % je nevyužijí nikdy. Zbýlých 212 žen, téměř 42 %, využívá veřejné toalet bez problémů.

● Ano, ale opravdu v krajních situacích. ● Ano, bez problémů. ● Nikdy, snažím se vydržet domů.



**Graf č. 7: Odpovědi na otázku o použití veřejných toalet, ženy**

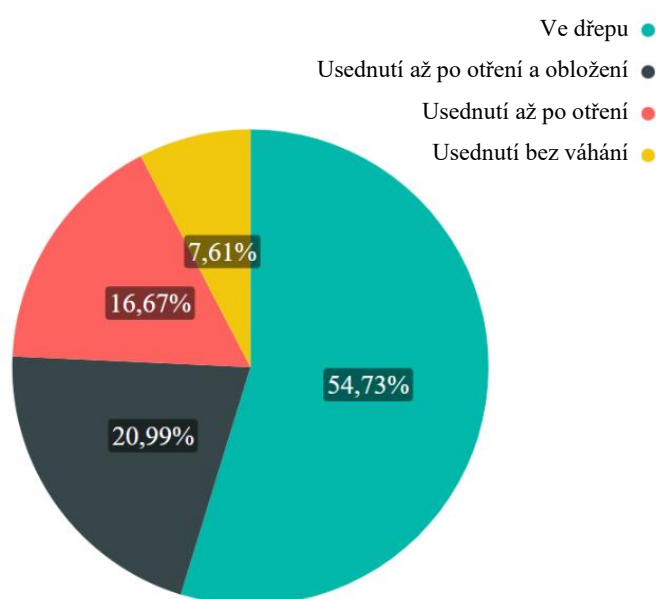
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále ženy uvedly, že jim nečiní obtíže posadit se na záchod doma, u kamarádky či známé a v divadlech či kinech a to zhruba 80 % dotázaných. Zbýlé ženy se klidně posadí ve



škole či práci a téměř kdekoli jinde. Slovní odpovědi často naznačovaly, že si ženy sednou na prkénko, které čistě vyhlíží a které není očividně znečištěno.

Další otázky směřovaly na **polohu** při výkonu potřeby. **Graf č. 8** zobrazuje odpovědi žen při výkonu „malé“ potřeby na veřejných toaletách. Téměř 37 dotázaných žen se na toaletu bez váhání posadí. 81 žen se posadí, až po tom, co prkénko otřou toaletním papírem. Dalších 102 žen se posadí až po tom, co je prkénko otřeno a následně obloženo toaletním papírem. 266 žen, což je téměř 55 % se však na toaletu neposadí vůbec a vykonají potřebu ve dřepu, aby se vyvarovaly kontaktu se záchodem. Ze slovních odpovědí ale také vyplývá, že právě při této metodě dochází nejčastěji ke znečištění toalety.



**Graf č. 8: Odpovědi na otázku o „malé“ potřebě, ženy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

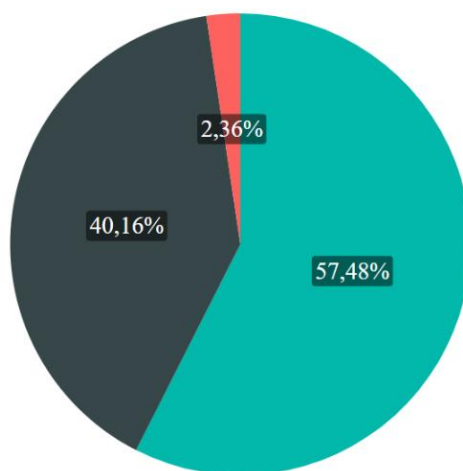
V případě podobné otázky při konání „velké“ potřeby na veřejných toaletách jsou výsledky poněkud obdobné, ovšem s několika odlišnostmi. Téměř 9 %, což je 41 žen, usedne bez delšího váhání. Nyní pouze 17,5 % respondentek v tomto momentu neusedne a vykonají tak potřebu ve dřepu. Téměř 20 % usedne až po otření a téměř 54 % žen usedne až po obložení sedátka toaletním papírem. Slovní odpovědi dále naznačují, že spousta žen raději s touto potřebou vydrží domů a jinde ji zkrátka nevykonají.

Nejpočetnější odpověď u obou otázek je téměř ve stejném poměru ovšem její znění se zásadně liší. Lze tedy říci, že nadpoloviční většina žen vykoná „malou“ potřebu ve dřepu bez kontaktu se sedátkem a taktéž obloží sedátko toaletním papírem při „velké“ potřebě.

## Chování mužů

Muži jsou v tomto dotazníku oproti ženám v menšině v počtu 127, ovšem jejich vyjádření je také důležité a hodnotné pro výzkum.

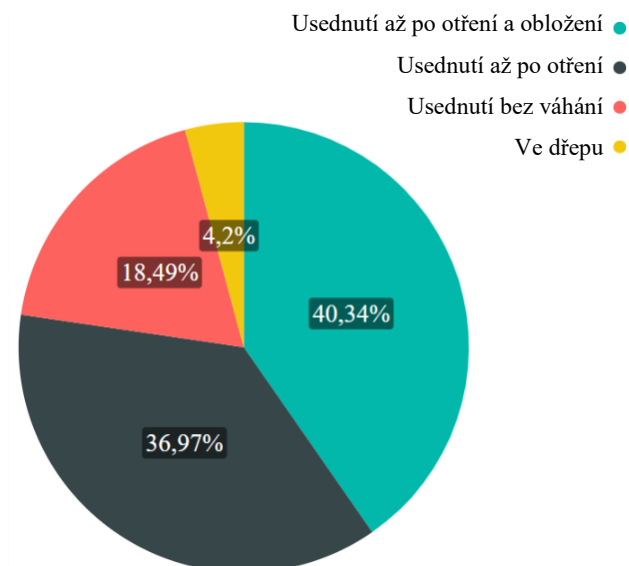
● Ano, bez problémů. ● Ano, ale opravdu v krajních situacích. ● Nikdy, snažím se vydržet domů.



**Graf č. 9: Odpovědi na otázku o použití veřejných toalet, muži**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

73 mužů, což je asi 57,5 % odpovědělo, že veřejné toalety použijí bez problémů. 51 mužů se vyjádřilo tak, že takové toalety užijí jen v krajních případech. Zbýlé asi 2 % mužů nevyužije veřejné toalety nikdy.



**Graf č. 10: Odpovědi na otázku o „velké“ potřebě, muži**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Muži se dále vyjádřili, kde všude jsou si ochotni sednout. Podobně jak u žen, tak i zde je nejčastější odpověď doma. Dále pak sestupně dle počtu odpovědí u kamaráda či známého, v divadlech a kinech, v restauracích a hospodách a také téměř všude.

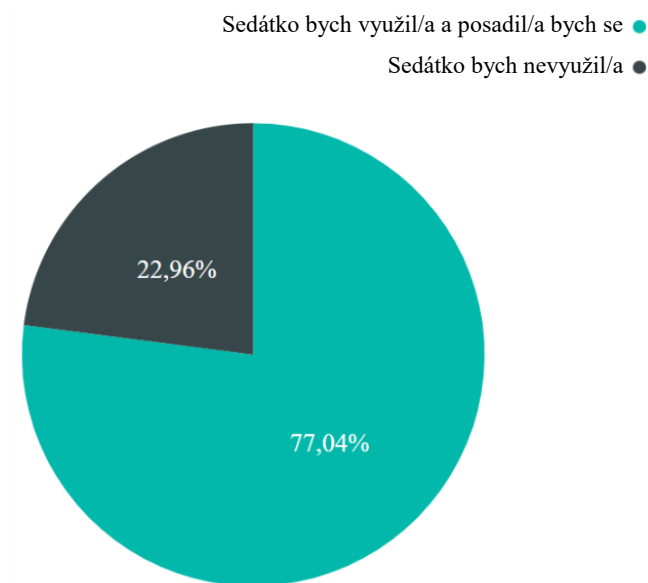
Další **graf č. 10** zobrazuje odpovědi mužů, kteří zodpovídali otázku ohledně použití veřejné toalety při vykonání „velké“ potřeby. Pouze 5 mužů odpovědělo tak, že vykoná potřebu ve dřepu bez kontaktu s toaletou. Asi 18,5 % dotázaných se sedne bez delšího váhání. Další dvě odpovědi jsou počtem odpovědí jen trochu odlišné. 44 mužů před usednutím otře prkénko toaletním papírem a 48 mužů, což je více než 40 %, poté ještě prkénko obloží papírem kolem dokola.

Z těchto odpovědí lze usoudit, že muži jsou oproti ženám při používání toalet méně vybíraví ale také více nedbalí, co se hygienických opatření, při dostupných možnostech, týká. I z tohoto důvodu je produkt cílen na ženy.

### **Společné výsledky**

Nyní byli všichni dotázaní bez ohledu na uvedené pohlaví požádáni o odpovědi na otázky ohledně konkrétních produktů. První otázka se týká papírových sedátek obecně, přičemž doplněna fotografií pro lepší představu. O existenci produktu mělo dle odpovědí **povědomí** necelých 43 % dotázaných, tedy více než polovina dotázaných o produktu do teď neslyšela. Jak ukazuje následující **graf č. 11**, sedátko volně dostupné na toaletě by nevyužilo asi 23 % respondentů. Naopak většina dotázaných, 77 %, by sedátko využila a posadila se. Některé doplňující slovní odpovědi vyjadřovaly, že je sedátko vhodné jen pro „velkou“ potřebu, starší lidé naopak ve dřepu nevydrží ani na krátkou dobu. Spousta dotázaných taky uvedla, že záleží na stavu samotné toalety a jejího okolí. Někteří jsou skeptičtí i k samotnému papírovému prkénku a pro jistotu by jej doplnili o další papír nebo použili rovnou dvě.

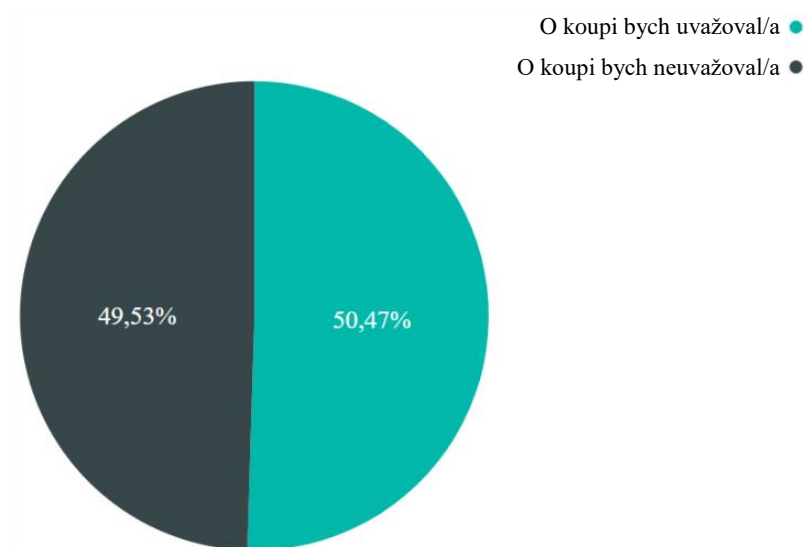
Při vyjádření, že by sedátko respondent nevyužil byl požádán, aby objasnil svou odpověď slovy. Mezi časté odpovědi patří nedůvěra k papírovému sedátku a jeho nedostatečné ochraně před nečistotami, nezvyk a složitá manipulace při případném použití. Dále mezi nejčastější odpovědi lze řadit také ty, které kritizují papírové sedátko kvůli neekologičnosti. Pokud ovšem člověk obloží prkénko před vykonáním potřeby toaletním papírem, spláchne tak více papíru než při využití papírového sedátka (Vlastní měření).



**Graf č. 11: Odpovědi na využití sedátka dostupného na toaletě**

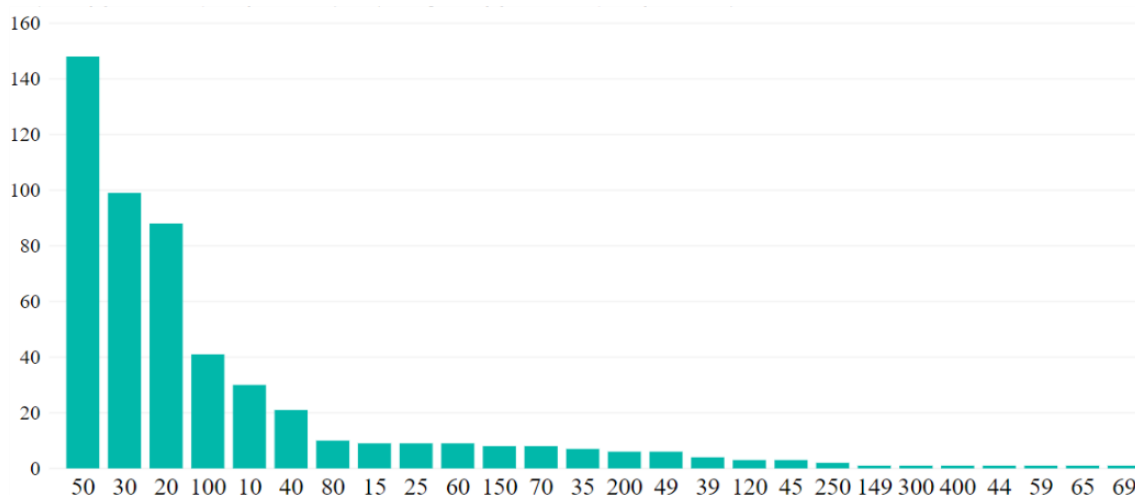
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá společná otázka se týkala kapesního balení papírových sedátek po 10 kusech. Respondenti byli požádáni o vyjádření názoru a zda by uvažovali o koupi tohoto produktu, aniž by byla vyjádřena cena při uskutečnění nákupu. Výsledky hovoří tak, že jedna polovina dotazovaných by o koupi uvažovala, druhá polovina nikoli. Rozdíl je pouze půl procenta ve prospěch pozitivní odpovědi. I přes to však lze konstatovat, že polovina dotázaných bych o koupi uvažovala.



**Graf č. 12: Odpovědi na zájem o kapesní balení 10ks**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf č. 13: Cena uvedená respondenty ke kapesnímu balení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nakonec byli respondenti požádáni o uvedení ceny, kterou by byli za balení papírových sedátek ochotni zaplatit. **Graf č. 13** uvádí na svislé ose počet lidí, kteří odpověděli stejně, a na vodorovné ose je zobrazena respondenty uvedená cena. Nejvíce osob, tedy přesněji celkem 148, uvedlo hodnotu 50 Kč. Hned za tím následují částky menší, a sice 30 Kč a 20 Kč. Zajímavé je, že se mezi částkami objevují i dosti vysoké, avšak stále rozumné hodnoty, jako je například 80 Kč a 100 Kč a další.

## Shrnutí

Na dotazník odpovědělo celkem 634 respondentů, z toho 507 žen a 127 mužů. Zejména ženy jsou cílovými zákazníky, takže jejich převaha je ve prospěch šetření. Nejvíce dotázaných je ve věku 20-25 roků, početnou skupinou jsou pak starší 25 a mladší 35 let.

Z průzkumu plyne, že ženy jsou, co se hygieny na toaletách týče, opatrnější a obezřetnější než muži. Muži mají menší potíže použít v případě potřeby veřejné toalety. Ženy často řeší pocit nečistoty tak, že vykonají potřebu bez jakéhokoli kontaktu s toaletou, tedy ve dřepu. Tato metoda je však velmi nepohodlná, zvláště jedná-li se o starší osoby, a může při ní docházet k ještě většímu znečištění toalety.

Volně dostupné sedátko by využila více než tři čtvrtiny dotázaných. O koupi kapesního balení by uvažovala polovina respondentů. Logicky se jako příznivá cena kapesního balení 10 kusů jeví do 50 Kč, jelikož další dvě nejpočetnější odpovědi byly nižší.

## **2.3 Analýza vnitřního prostředí**

Pro management podniku by se měla znalost vnitřního prostředí jevit jako klíčová. Další část se tedy zaměřuje na vnitřní prostředí plánovaného subjektu tohoto podnikatelského záměru. První užitou analýzou je model 7S firmy McKinsley. K objektivnímu pohledu na silné a slabé stránky podniku je v následující kapitole provedena SWOT analýza, která poznatky všech analýz kombinuje

### **2.3.1 Model McKinsley 7S**

Hlavním cílem tohoto modelu je odhalení klíčových faktorů úspěchu. Při vypracovávání bylo, kromě mých vlastních poznatků, taktéž vycházeno z kolektivních znalostí s budoucím společníkem podniku. Následuje jednotlivých sedm faktorů tohoto modelu.

#### **Strategie**

Hlavním cílem podniku je úspěšně přivést na trh nový produkt a dostat ho do povědomí co nejvíce lidí a uspokojit tak jejich potřeby. Vůbec vlastní existence hlavního produktu totiž spouště lidí není známa, a tak je na začátku hlavní výhodou tohoto podniku exkluzivita. Neznámý produkt však může být naopak také obtížné prosadit.

Podnik se ze začátku soustředí na jeden druh produktu ve dvou variantách, a tak se proti konkurenci odliší celkovým přístupem. První kapesní varianta výrobku bude mít moderní a zároveň funkční design obalu, který tak bude pro zákazníky atraktivní. U druhé varianty je hlavním rozdílem osobní přístup a komunikace s potenciálními i stávajícími zákazníky, který tak povede k budování přátelských vztahů. Prodej obou variant bude podpořen internetovou reklamou s cílem seznámit co největší množství lidí s výrobkem, zvýšit prodeje a budovat dobré jméno značky. Díky těmto záležitostem bude podnik vyčnívat nad současnou konkurencí a udrží si i v budoucnu konkurenční výhodu.

#### **Struktura**

Subjekt bude zakládán jako společnost se dvěma společníky. Společenská smlouva stanoví, že jeden společník má podíl nastaven ve výši 51 % a druhý 49 %. Tento poměr zachovává i váha hlasů, aby při řešení konfliktů a zásadních otázek společnosti nedošlo k patové situaci a jeden společník měl tak vždy při hlasování poslední slovo. V poměru

51:49 je společníkům i rozdělován zisk. Oba společníci jsou zároveň jednatelem společnosti. Oba tak budou mít stejná práva a povinnosti a budou tak moci oba jménem podniku jednat a uzavírat smlouvy.

Na začátku tohoto podniku není v plánu mít zaměstnance a všechnu práci tak budou odvádět společníci. Ať už se jedná o komunikaci s dodavateli, správu webových stránek a internetové reklamy, kontakt a jednání se zákazníky anebo například vedení účetnictví. Hlavním důvodem jsou jednoznačně náklady, kterých tak bude při zakládání samotného podnikání velké množství ušetřeno. Naopak je ale nutností ze strany společníků věnovat podniku spoustu jejich času. Nebezpečí se může skrývat v nedostatečné odborné znalosti společníků v některých oblastech. Po úspěšném začátku podnikání pak budou obsazovány pozice zaměstnanců, kteří budou komunikovat a jezdit za klienty, dále pak pozice asistentky a účetní nebo marketingového experta, který bude zpracovávat internetové kampaně tak zásadní pro tento záměr.

## **Systémy**

Organizace každého dne nebude nijak přesně dána, bude mít jen rámcově určenou strukturu a úkoly na každý den. Nespornou výhodou je časová a komunikační flexibilita společníků, kteří mohou být díky moderním technologiím téměř stále v kontaktu. Tyto informační systémy tak umožňují pracovat například z domu nebo kdekoli s připojením na internet a poskytují tak efektivní a stálé pracovní spojení.

Pracovat společně v jedné místnosti je však stále nejlepší způsob, jak hodnotit splněné úkoly, získat zpětnou vazbu, řešit problémy nebo plánovat další strategický postup. Takové porady a setkání by se měly provádět minimálně jednou týdně a stát se nedílnou součástí a zaběhlým zvykem organizačního systému. Ještě častější setkávání však může být k prospěchu podniku a může tak podpořit jeho výkonnost jako takovou a zároveň i nadšení společníků.

## **Styl vedení**

Hned při zakládání podniku, se nedá hovořit o vztahu vedoucího pracovníka a zaměstnance, protože žádní zaměstnanci nebudou přítomni, a o vše se starají dva společníci. Pokud na moment pomineme fakt, že jeden má větší hlasovací právo a větší

podíl na zisku, mají jinak oba v organizační struktuře stejná práva a povinnosti. Mezi společníky panuje vroucí přátelský vztah. Ten vždy napomáhá k uvolněné a kamarádské atmosféře a umožňuje oběma společníkům plně projevit jakékoli své názory, nápady či obavy. V tomto uvolněném prostředí se však může stát, že se bude častěji odbíhat od tématu. Oba společníci jsou si ale schopni uvědomit vážnost situace, a tedy kdy je potřeba jednat rozvážně a seriózně.

Při nástupu zaměstnanců v budoucnu je potřeba nastavit určité hranice. Mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci by měla též panovat přátelská atmosféra, ovšem autorita a organizační postavení managementu musí být zřejmě zachováno. Obě strany si musí uvědomovat, kdy se jedná o čistě pracovní rozhovor, a kdy jde o uvolněnou konverzaci. Pracovníci se zároveň nesmí bát řešit problémy s vedením osobně. Zaměstnanci pak musejí být za dobře odvedenou práci řádně odměňováni a chváleni před ostatními pracovníky, aby je jejich výkon motivoval k další práci, naopak při problémech s jejich činností zase měli být pokáráni mimo oči ostatních.

### **Spolupracovníci**

Jak vedoucí pracovníci, tak zaměstnanci by měli být orientováni jako společenství ke stejným cílům a všichni se dohromady musejí snažit o blaho podniku. Tím bude v první řadě spokojenost zákazníka, vyhovění jeho potřebám a v řadě druhé maximalizace tržní hodnoty. Zaměstnanci si musejí být vědomi, že jejich výkon a snaha dopadá na výsledný prospěch podniku jako celku a pokud oni sami odvedou dobrou práci, odrazí se to ve výsledku i na jejich odměnách. Vedoucí zase musejí správným vedením tento pocit v zaměstnancích podněcovat.

Pro výběr zaměstnanců na volné pracovní pozice budou v budoucnu preferováni lidé z řad rodiny, přátel a známých na základě osobních zkušeností nebo doporučení. Jejich profesní zkušenosti budou brány v potaz až na druhém místě. Tento systém jednoznačně přispěje k dobré atmosféře a vztahům na pracovišti. Nedostatky se pak mohou objevit právě při možné nedostatečné kvalifikaci pro danou pracovní pozici. Zaměstnanci by měli být efektivně motivováni k lepším výkonům. Kromě možného budoucího zvýšení mezd budou moci pracovat z domu, pokud jim to jejich pozice či aktuální úkol dovolí, nebo si vybrat nadstandardní volno, například v církevní svátky nebo na prodloužený víkend.



## **Schopnosti**

Oba společníci již nyní disponují dostatečnými schopnostmi a zkušenostmi k založení a vedení podniku, hlavně v oblastech marketingu a managementu. Jazyková vybavenost, která je při obchodování se zahraničím nepostradatelná, je na dobré úrovni se skvělou znalostí angličtiny a obstojnou znalostí němčiny. Oblasti jako daně nebo účetnictví ale mohou působit menší potíže. Společníci však ve svém volnu pracují na sebevzdělávání a nedostatky ve svých znalostech se snaží odstranit. Výhodou je, že společníci disponují rozdílnými specifickými dovednostmi, tudíž se každý může starat o tu oblast v podnikání, ve které se mu přirozeně daří, které se rád věnuje a ve které se rád rozvíjí.

Pro zaměstnance platí podobný princip a práce je jednoduše musí bavit. Měli by mít alespoň předpoklady nebo základní znalosti o pozici, kterou budou vykonávat. Pro jejich vlastní prospěch, a také prospěch celého společenství, by se měli snažit vzdělávat v oblasti, která je baví a ve které se jim daří, a to nejlépe z vlastní iniciativy nebo alespoň na žádost společnosti. Silnou vlastností společenství by měla být pospolitost a vytvoření skupiny, kde jsou lidé ochotni například zastoupit kolegu, když sám nemůže pracovat.

## **Sdílené hodnoty**

Společníky spojuje hned několik věcí. Na ideu podnikání nahlížíjí velmi obdobně s touhou vybudovat vlastními silami fungující a prosperující společnost a zodpovídat se jen sami sobě a dbát na spokojenost zákazníka, přičemž zisk stojí až na druhém místě. Oba jsou tak pro podnik ochotni obětovat podobné množství času a energie.

Dále je spojuje dobré a dlouholeté přátelství a taktéž s tím spojené skautské hnutí, kde se oba od dětství angažují. Ideje skautingu jsou jim oběma vlastní a to se promítá i do jejich životního stylu a tedy do společného podnikání. Taktéž oba věří v Boha a sdílejí tedy i křesťanské hodnoty. Všechny tyto společné znaky pomáhají určovat směr podniku, usnadňují práci, vzájemnou komunikaci, porozumění a řešení problémů. Existuje tedy již teď jakási firemní kultura. Pro úspěšný chod společnosti by tedy bylo nejlepší, kdyby i budoucí zaměstnanci vyznávali stejné nebo alespoň podobné hodnoty, protože je tak velmi usnadněna práce jak na horizontální úrovni, tak i při komunikaci mezi úrovněmi.

## 2.4 SWOT analýza

Tato konečná analýza pomůže odhalit silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které byly ve spojení s podnikem identifikovány. Používá k tomu také poznatky plynoucí z předchozí SLEPTE analýzy, Porterova modelu a modelu 7S.

### 2.4.1 Zhodnocení SWOT analýzy

**Tabulka č. 8** vypisuje silné a slabé stránky podniku a dále hrozby a příležitosti, které byly identifikovány při předchozím i následném zkoumání.

**Tabulka č. 8: Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nový produkt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nová společnost</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalita a exkluzivita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Malá diverzifikace</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neznámost produktu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kapitálová nenáročnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nezkušenost a praxe</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sdílené hodnoty</li></ul>	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zájem o produkt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příchod konkurence</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Slabá konkurence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikace se zahraničím</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Substituty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislativní úpravy</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posilování Koruny</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podnikatelské prostředí</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Růst HDP</li></ul>	

Za jednoznačně **silnou stránku** podniku lze považovat samotný produkt, který je dle výsledků dotazníkového šetření pro většinu dotázaných atraktivní. S tím se pojí i exkluzivita a při správném přístupu s využitím moderního designu produktu, image podniku, cíleného marketingu i kvalita a celkové vnímání produktu zákazníkem. Potřeba relativně menšího počátečního kapitálu je další velkou výhodou tohoto podnikání. Za silnou stránku podniku se jistě dá považovat také časová a komunikační flexibilita společníků a zajisté jejich sdílené hodnoty, které určují směřování celého podniku.

Nově založený podnik se musí vypořádat s tím, že mezi veřejností není známý a musí tak pracovat na dobrém jménu a značce. Další **slabou stránkou** je díky soustředěnosti na jeden produkt malá diverzifikace rizika, proto by bylo vhodné do budoucna pracovat na

rozšiřování portfolia. Výzvou je jistě i popularizace produktu pro veřejnost, který se může setkat s odmítavými reakcemi a postoji, a musí si tak postupně nacházet zákazníky, rozšiřovat jejich řady a hlavně si je udržet. Naprostou nutností je pro společníky dále se vzdělávat ve všech oblastech podnikání, nabírat zkušenosti a sledovat trendy na trhu.

Největší **příležitostí** je projevený zájem o produkt ze strany dotázaných, ať už o běžnou dostupnost varianty se zásobníkem nebo o koupi vlastního kapesního balení, jak opět uvádí výsledky dotazníkového šetření. Pro podnik se jedná o největší příležitost a je nutné ji využít. Další pozitivní možností je pro podnik i slabá konkurence a její orientace na jiné produkty. Pokud se podniku zdaří produkt správně prezentovat jako kvalitní a exkluzivní, bude to pro něj obrovskou konkurenční výhodou. Neexistence substitutů zejména pro kapesní balení je také faktorem, který příležitosti mnoho přispívá. Import zboží ze zahraničí je podporován dosavadním i dle prognóz budoucím posilováním domácí měny. Celkový ekonomický růst a posilování kupní síly zákazníků značí vhodnou příležitost pro zahájení tohoto podnikání.

Velkou **hrozbou** je pro tento podnik možný příchod či posílení konkurence, který je podporován zejména potřebou malého počátečního kapitálu, a jak dokazuje 3.4 Finanční plán, nízká počáteční investice se setkává s poměrně velkým ziskovým potenciálem. Právě tyto hodnoty mohou přilákat novou konkurenci nebo přesvědčit tu stávající o změně strategie. Pro podnik by mohlo k nebezpečné situaci dojít tehdy, pokud by se rozhodla konkurovat společnost s možnostmi využití větších finančních prostředků. Obchodování se zahraničím skýtá různá nebezpečí, které je třeba co nejlépe prošetřit a řádně se na ně připravit. Doprava produktů do ČR může být také složitá a zdlouhavá. Další hrozbou mohou být také případně nové legislativní úpravy, které by z určitého hlediska omezovaly podnikání s tímto produktem a nepříliš příznivé prostředí pro provozování podnikání. Nařízení EU o zákazu používání jednorázových plastových výrobků může mít v budoucnu dopad i na plastové obaly papírových sedátek. V budoucnu je plánováno řešit tento problém, pokud nastane, přechodem na obaly z odolného papíru.

## **SO strategie**

Je strategií, kdy je pomocí silné stránky podniku zužitkována příležitost. Potenciálu příležitosti, jakou je zájem o produkt, bude nejlépe využito pomocí vyzdvižení kvalit

produktu. Exkluzivita a kvalita produktu musejí být středem marketingové kampaně a zákazník o nich bude propagací informován. Příležitost, jakou je slabá konkurence, bude nejlépe uchopena pomocí silných stránek jako jsou kvalita a exkluzivita produktu a také flexibilita společníků. Zájmu o produkt k pevnému uchycení zásobníků, při kterých je základem osobní komunikace se zákazníky, bude nejlépe využito silnou stránkou, kterou je flexibilita společníků.

### **WO strategie**

Tato strategie hovoří o příležitostech, kterými lze překonávat slabé stránky podniku. Slabou stránku, jako je neznámost nové společnosti lze překonat pomocí zájmu o produkt. Pokud zákazníkům bude nabízen kvalitní produkt, který je poptáván, podnik si dokáže vybudovat v očích klienta dobré jméno. Pomocí této příležitosti bude postupně redukována i neznámost produktu. Pokud kapesní balení nemá substituty, jeho exkluzivita překoná i slabou stránku, kterou je nabídka jednoho produktu. Slabé stránky jako malá diverzifikace produktů nebo malé povědomí o produktu pomáhá překonávat příležitost v podobě slabé konkurence.

### **ST strategie**

Popisuje, jakých silných stránek může být využito k eliminaci hrozeb. V tomto případě by hrozby příchodu konkurence mělo být vzdorováno základnou odběratelů, kteří si k podniku vytvoří dobrý vztah. Toho bude dosaženo silnou stránkou samotného produktu, jeho kvality a exkluzivity.

### **WT strategie**

Problém může působit střet slabých stránek s hrozbami. Jako nebezpečná hrozba se jeví příchod konkurence v kombinaci s nezkušeností a malou praxí ze strany společníků. Taktéž je na tom s touto hrozbou slabá stránka nové společnosti. Pokud by s výrobkem konkurovala zákazníkům již dobře známá společnost, mladý podnik by měl před sebou hodně náročnou úlohu uspět. Slabá stránka nezkušenosti a nedostatečné praxe je v konfliktu jak s komunikací se zahraničím, tak i s nehostinností podnikatelského prostředí a nutností sledovat legislativní úpravy.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce je věnována vlastnímu podnikatelskému záměru na založení obchodní společnosti. Díky němu bude rozhodnuto, jestli je daný podnikatelský záměr vhodný realizovat a za jakých podmínek. Vlastní návrh bude vyhotoven také na základě poznatků z části teoretických východisek a výsledků analýzy současného stavu.

#### 3.1 Představení podniku

Podnikatelský záměr se soustředí na založení obchodní společnosti, která bude nakupovat zboží ze zahraničí a dále jej distribuovat v České republice. **Tabulka č. 9** se zaměřuje na základní plánovanou specifikaci podniku.

**Tabulka č. 9: Základní informace o podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Název společnosti</b>	Tolset s.r.o.
<b>Sídlo</b>	Kotlanova, Brno
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Základní kapitál</b>	100 000 Kč
<b>Společníci</b>	Oldřich Sedláček, Vít Valenta

Společnost ponese **název** Tolset s.r.o. **Sídlem** podniku budou kancelářské prostory v Brně-Líšni na ulici Kotlanova, které bude sdílet s další společností. Sídlo nebude sloužit jako prodejna ani výdejna zboží, takže lokace mimo centrum města nepůsobí obtíže. Prostory poskytují dostatek místa jak pro kancelářskou práci, tak pro uskladnění veškerého zboží. Za **právní formu** podniku byla zvolena společnost s ručením omezeným. Důvodem pro volbu této formy jsou její výhody v podobě nutnosti nízkého základního kapitálu a společné ručení společníků za dluhy společnosti do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti. **Předmětem podnikání** je pro účely tohoto záměru dle zákona č. 455/1991 Sb. zvolena výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. **Základní kapitál** byl stanoven na 100 000 Kč a společnost bude mít dva společníky, oba ve funkci jednatelů.

## 3.2 Marketingová a obchodní strategie

Marketing je zejména u neznámého produktu zásadní pro úspěch podniku. Jeho cílem je dostat produkt do povědomí zákazníků a plně je připravit na jeho koupi. Marketingová a obchodní strategie tohoto podnikatelského záměru nejprve definuje cílový trh, dále tržní pozici produktu, a nakonec 4P marketingového mixu.

### 3.2.1 Cílový trh

Zodpovězení této otázky a samotná existence cílového trhu, na kterém bude podnik produkty nabízet, se jeví jako jeden ze zásadních faktorů úspěchu. Pokud neexistuje trh, je podnik odsouzen k neúspěchu. Na tuto otázku již z větší části odpovídá celá druhá kapitola pomocí analýz a zejména průzkumem, který informuje hlavně o velikosti cílového trhu, a poskytuje základní informace o potenciálních klientech. Úkolem této kapitoly je definovat cílové zákazníky a segmenty. Podnik bude nabízet jeden produkt ve dvou odlišných variantách, a proto se i cílový trh pro oba výrobky trochu odlišuje.

Ze samotného výrobku jako takového mají užitek zejména ženy, protože na rozdíl od mužů na toaletu usedají vždy. Ovšem segment, kterému bude nabízena varianta se zásobníkem, jsou všichni **majitelé podniků**, kde se nacházejí společné toalety. Těmi mohou být kina, divadla, muzea, ordinace lékařů, restaurační zařízení, kavárny, veřejné toalety, nádraží, vlaky, letiště, kanceláře, nákupní střediska a další zařízení situovaná v ČR. Majitel nákupem tohoto produktu zpříjemňuje použití toalet svým klientům nebo případně zaměstnancům. Nabízí se pak logicky podniky, které dosahují většího zisku, dbají na pohodlí a hygienu svých zákazníků a v produktu vidí i užitek pro sebe v podobě spokojeného klienta. Dle mého názoru však nebude moudré soustředit se na tento cílový trh jako na jeden segment a vyplatí se aplikovat osobní přístup ke každému zákazníkovi zejména ve městě Brně.

Jak již bylo řečeno, výrobek je určen hlavně pro ženy, ovšem nikoli výhradně. Je tomu tak i u druhé varianty produktu, u kapesního balení. Tento výrobek je zaměřen na širokou veřejnost, a tak je dobré cílový trh specifikovat zejména kvůli propagaci a reklamě. Geograficky je segment zejména charakterizován všemi obyvateli České republiky, pro účely lokální reklamy pak například na území kraje nebo regionu, jehož obyvatelé ovládají český jazyk. Tento produkt cílí tedy zejména na ženy. Užití produktu není věkem

nijak omezeno. Mladší uživatelé se však s produktem mohou cítit nekomfortně ve společnosti přátel, ti starší zase můžou mít problém s manipulací se samotným sedátkem, ideální se tak jeví široká věková skupina od 20 do 50 let. S věkem souvisí také rodinný stav, kdy se jako zajímavý znak jeví mateřství. Pokud matka pečlivě dbá na svou osobní hygienu a produkt se jí zalíbí, je velice pravděpodobné, jej pořídí sobě i svým dětem, čímž tak přivádí další potenciální klienty. Rozhodujícím faktorem je však senzibilita člověka na jeho osobní hygienu a pocit čistoty na veřejných toaletách. Člověk v segmentu musí mít jednoznačně kladný vztah k hygieně a osobní čistotě, v opačném případě nemá důvod produkt užívat.

Segment by mohla dále specifikovat míra vzdělání. S vyšším dosaženým vzděláním si lidé totiž i více potrpí na hygienu. Souvisí i povolání, kde se k osobní čistotě nejvíce přiklání pracovníci ve zdravotnictví (Wisniewski, 2007, s. 88). Produkt je finančně dostupný, proto příjem nehraje zase tak velkou roli, jeho čistý příjem by však pro konkretizaci měl přesáhnout dvacet tisíc korun čistého příjmu. Časté cestování jak do zahraničí, tak i vnitrostátně, časté návštěvy restaurací, barů či divadel nebo jiných podniků se společnými toaletami mohou být zájmy, které kladně přispívají k motivaci ke koupi. Pro snazší práci a lepší představu o segmentu malých balení sedátek byl sestaven osobní profil fiktivní potenciální zákaznice, který je v celé délce jako příloha č. 2.

### **3.2.2 Tržní pozice produktu**

Tržní pozice vyjadřuje postavení produktu mezi konkurenčními produkty na trhu. Samotným konkurentům a substitutům se věnuje Porterův pětifaktorový model v kapitole 2.1.2. Cílem tržní pozice je určit, jak se podnik odlišuje od konkurence.

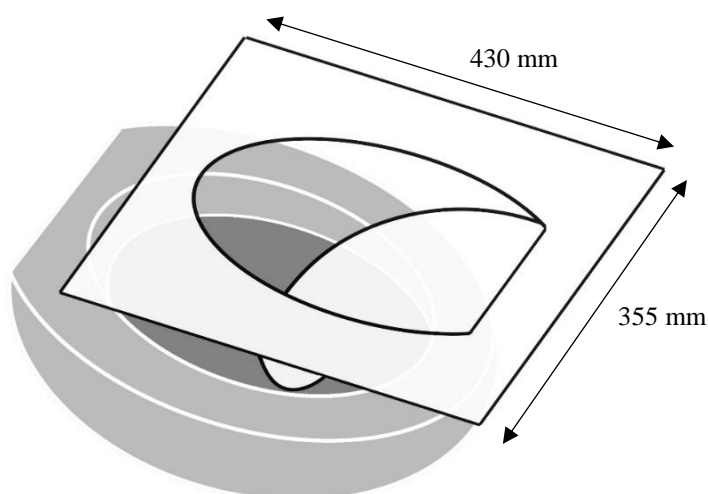
V první řadě je výhodou samotná neznámost a neznalost produktu mezi spotřebiteli. Té musí být využito a produkt spojit se jménem firmy. V řadě druhé bude výhodou oproti konkurenci funkční obal s moderním designem, který produkt odliší a navodí dojem kvality a exkluzivity. Podnik od konkurence odliší i to, že se bude soustředit na jeden produkt, se kterým budou zákazníci seznamováni zejména internetovým marketingem. Webové stránky s e-shopem budou vynikat moderním zpracováním a uživatelskou přívětivostí. Výhodnější bude i doprava, která bude levnější než u konkurence.

### 3.2.3 Marketingový mix

Následující kapitola je věnována marketingovému mixu 4P, pomocí kterého budou popsány čtyři zásadní oblasti. Jsou jimi produkt, cena, distribuce a propagace.

#### Produkt

Podnik se soustředí na jeden základní produkt, kterým jsou jednorázová papírová sedátka na toaletu. Samotná sedátka při použití zabraňují přímému kontaktu s toaletou, a tak pro jejich uživatele zvyšují pocit ochrany proti bakteriím, pohodlí a čistotu. Splachují se do toalety jako obyčejný toaletní papír, stejně tak se i v odpadu rozpouštějí. Dá se říci, že se jedná o nový produkt pro český trh, jak vyplývá již z předchozích zkoumání. Dodavatelem všech produktů bude jediná čínská obchodní společnost, která se zaměřuje na papírovou produkci. Samotný výrobce by sice nabídl lepší cenu, ovšem také při větším množství, než je plánováno zakoupit. Dopravu do České republiky bude zajišťovat tuzemská logistická společnost. Samotný produkt lze dělit na dvě kategorie, jejichž atributy jsou dále specifikovány. Obrázek níže schematicky samotný produkt ukazuje.



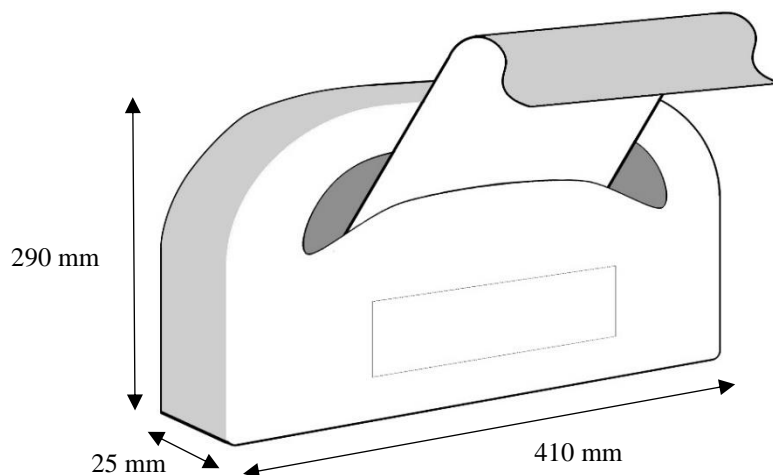
Obrázek č. 4: Schématická vizualizace sedátka a jeho použití s rozměry

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V první kategorii se nacházejí produkty **pro majitele podniků**. Jedná se o zásobníky, které jsou pevně uchyceny na stěně v přímé blízkosti samotné toalety. Na začátku bude podnik nabízet dvě varianty, levnější plastovou a dražší nerezovou. Každý zásobník je vybaven názorným obrázkovým návodem k použití a doplněn instrukcemi v češtině. Zásobníky jsou po instalaci plněny balíčky sedátek po 250 kusech z recyklovaného papíru, které jsou přeloženy na půl. Zákazník ze zásobníku jednoduchým pohybem



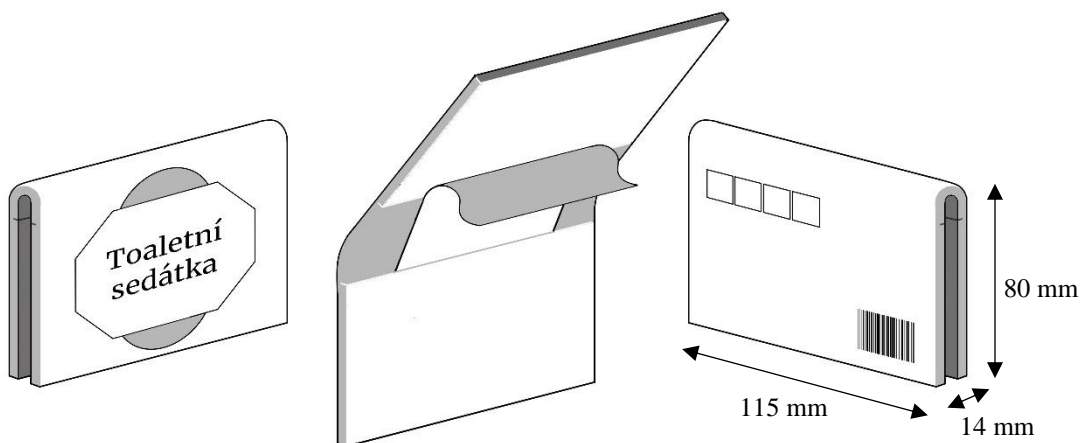
nahoru a dolů vytáhne jedno sedátko. Následně odtrhne tři spoje, které u sebe drží vnitřní a vnější část sedátka a umístí jej na toaletu tak, aby vnitřní část papíru splývala dovnitř toalety. Díky této vnitřní části je po použití toalety sedátko proudem vody spláchnuto do odpadu, aniž by se ho uživatel musel jakkoli dotknout. Náklady na pořízení produktů této kategorie nese majitel podniku, aby zákazníkům zpříjemnil návštěvu svého zařízení.



Obrázek č. 5: Schématická vizualizace zásobníku s rozměry

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhou kategorií jsou balíčky pro **každodenní osobní použití**. Jeden balíček obsahuje 10 sedátek a způsob jejich použití je obdobný, jako u předchozí kategorie. Jediný rozdíl je, že jsou zde sedátka přeložena na šestnáctinu a papír je nerecyklovaný. **Obrázek č. 6** představuje podobu praktického balení, které díky otevírání usnadňuje manipulaci s jednotlivými sedátky a zároveň je chrání. Samotný vzhled obalu bude navržen zkušenou designérkou s bohatými zkušenostmi ve svém oboru.



Obrázek č. 6: Schématická vizualizace kapesního balení s rozměry

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Cena

Ceny jednotlivých produktů jsou určeny individuálně a berou v potaz ceny konkurence, náklady i poptávku po jednotlivých produktech. Společnost bude dobrovolným plátcem DPH, ceny jsou v **tabulce č. 10** uvedeny se započtenou DPH i bez ní.

**Tabulka č. 10: Přehled stanovených cen jednotlivých produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkt	Cena s DPH	Cena bez DPH
Papírová sedátka 250ks	129 Kč	101,90 Kč
Zásobník plastový	229 Kč	180, 90 Kč
Zásobník nerezový	899 Kč	710,20 Kč
Kapesní balení 10ks	39 Kč	30,80 Kč

Ceny produktů pro pevné umístění na toaletu, a to jak zásobníky, tak i náplně, jsou nižší než u konkurence. U malého balení je cena naopak stanovena na stejnou úroveň. Důvodem je zejména zajištění levnější dopravy, proto je v součtu oproti konkurenci cena výhodnější. Ke stanovení vyšší ceny přispěla i důvěra v moderní obal, který celkově pozvedne úroveň produktu. Tyto ceny jsou stanoveny jako základní, věrnostní a jiné slevy nejsou na začátek podnikání plánovány. Při osobních jednáních pak záleží míra slevy na uvážení obchodního zástupce.

## Distribuce

Samotný prodej bude realizován několika způsoby, ovšem bez kamenné prodejny. Se zákazníky bude možnost setkat se v sídle podniku. V první řadě bude probíhat **prodej konečným zákazníkům**. Ten bude uskutečněn výhradně přes vlastní e-shop na internetových stránkách podniku. Zákazník si bude moci jednoduše objednat požadované množství a zaplatit přímo na stránkách platební kartou, převodem nebo stále oblíbenou dobírkou při převzetí zboží. Očekávané prodeje touto cestou nebudou závratné, mohou však při správné propagaci představovat oslovení značně široké klientely.

V řadě druhé se jedná o distribuci uskutečňovanou skrze **obchodní schůzky**. Na předem domluvená setkání se bude vydávat obchodní zástupce podniku, na začátku v osobách samotných jednatelů. Potenciálnímu zákazníkovi představí nabídku a ceník, zodpoví jeho

dotazy, může být dohodnuta sleva a další podmínky tak, aby byly s uzavřeným obchodem spokojeny obě strany. U varianty kapesních balení má největší ziskový potenciál prodej dalším distributorům, kteří nakoupí větší množství, při kterém bude zase třeba slevit na ceně. Lukrativní se jeví drogerie a zdravotnické potřeby, dále pak cestovní kanceláře, které tak mohou zpříjemnit cestu svým klientům. Další možnosti distribuce popsuje také kapitola 3.2.1 Cílový trh.

V obou případech bude doručení zboží k zákazníkovi zajištěno pomocí přepravních služeb třetí strany. Pro balíky menších rozměrů a váhy bude jako nevýhodnější varianta s výhodami zákaznické karty využito doporučené psaní **České pošty** (Doporučené psaní, 2018). Při větších objednávkách vychází nejlépe služba společnosti **PPL**, která také nabízí výhodnou službu PPL ParcelShopu (PPL PARCEL CZ BUSINESS, 2019).

## **Propagace**

Jako nástroj propagace při prodeji výrobků konečným zákazníkům poslouží jednoznačně internetový marketing. Cílem této formy **reklamy** je oslovení co největšího počtu potenciálních zákazníků. K tomuto účelu poslouží inzerce ve vyhledávání **Google Ads** pomocí klíčových slov, která stránku řadí na první pozice (Google Ads, 2019). Dalšími efektivními nástroji online propagace jsou sociální sítě, dnes zejména ty spadající pod **Facebook**. Výhody této reklamy je zejména personalizace a zacílení na určitý segment podle jejich zájmů, lokace či zaměstnání. Reklama na samotném Facebooku cílí dnes již spíše na věkově starší. S Facebookem úzce souvisí **Messenger** a dnes u mladých velmi oblíbený **Instagram**, s možností oslovení influencerů. Kromě reklamy je na těchto platformách důležitá správa také samotných profilů podniku (Facebook Business, 2019). V budoucnu se může stát účinným trendem online marketing využívající automatizované **Chatboty**. Jsou dnes hojně nasazováni v jednodušší formě jako zákaznická podpora, ti složitější však se zákazníkem simulují běžnou chatovou konverzací anebo i hrají hry.

Obchodní schůzky využívají účinnou, avšak zejména časově náročnou propagaci pomocí **osobního prodeje**, které předchází telefonní či emailová komunikace. Podnik bude také přispívat na dobročinné účely, což mimo jiné podpoří **vztahy s veřejností**. Udržení zákazníků bude po předchozím souhlasu probíhat pomocí emailu nebo Messengeru.

### 3.3 Realizační projektový plán

Pro úspěšné uskutečnění podnikatelského záměru je principiální učinit plán realizace všech zásadních činností a úkolů, které je v průběhu času nutno uskutečnit a rozvrhnout je tak, aby harmonogram efektivně pracoval se silami všech do podniku zapojených. I když při samotné realizaci nastanou komplikace a skutečný průběh tak nebude naprosto odpovídat někdejšímu časovému plánu, stále bude podnikatele směřovat správným směrem. **Tabulka č. 11** představuje časový plán pro založení podniku. Harmonogram byl sestaven po rozhovoru se majitelem nově vzniklé obchodní společnosti (Lošťák, 2019).

**Tabulka č. 11: Harmonogram uskutečnění podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lošťák, 2019)

Rok 2019	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor
Přípravy						
Založení s.r.o.						
Registrace k daním						
Image podniku						
Dodávka zboží						
E-shop						
Propagace						
Zahájení prodeje						
Osobní jednání						

Přípravy k založení podniku započnou v září. Ve čtyřech týdnech budou probíhat všechny nutné úkony před samotným vznikem společnosti mezi které patří sepsání společenské smlouvy u notáře, složení základního kapitálu nebo návštěva živnostenského úřadu. Následuje samotný vznik společnosti zapsáním do obchodního rejstříku. Po vzniku společnosti je třeba registrovat se k dani z příjmu právnických osob a pro účely podnikání zároveň k dani z přidané hodnoty. Proces registrace zabere jeden až dva měsíce, zejména registrace k DPH může být pro nově vznikající dobrovolné plátce obtížnější. Zároveň je vhodné věnovat se dodávce zboží. Domluva a vyjednávání s výrobcem, kterému musí být předány návrhy designu a následná doprava, přičemž celý proces může zabrat až dva měsíce. Kvůli designu výrobků je potřeba věnovat se celé image podniku, což je zejména logo podniku, webové stránky, profily na sociálních sítích a třeba vyřízení čárových kódů. Až dorazí zboží, mohou být začátkem nového roku zahájeny samotné prodeje. Je spuštěn e-shop, elektronický marketing a osobní jednání se zákazníky.

### **3.4 Finanční plán**

Následující kapitola pojednává o nejvýznamnější části podnikatelského záměru, kterou je finanční plán. Ten všechny předchozí znalosti a poznatky zobrazuje v konkrétních číselných podobách a díky tomu je možno posoudit uskutečnitelnost a reálnost celého plánovaného podniku. K tomu jsou účinně sestavovány finanční výkazy a dále využívá vhodných nástrojů finančního plánování.

#### **3.4.1 Zdroje financování**

Při založení podniku není plánován žádný cizí kapitál. Vše bude financováno společníky, z jejich vlastních zdrojů, našetřených z předchozích pracovních činností. Do toho spadá základní kapitál ve výši 100 000 Kč, dále také vklady společníků do podniku v hodnotě 200 000 Kč. Celkově má tedy podnik na začátku k dispozici 300 000 Kč. Z těchto finančních zdrojů bude uskutečněn zejména nákup zboží a propagace. Přebytek peněz bude uložen pro případ nenadálých či neplánovaných výdajů nebo případ ztráty.

#### **3.4.2 Předpokládané náklady**

V této části jsou podrobně vyčísleny předpokládané náklady, které budou při zakládání podniku vynaloženy. Největší z nich budou jednorázové náklady, do kterých spadají ty na založení společnosti a zejména na nákup a dovoz zboží. Každý měsíc se budou opakovat i další náklady, které počítají s pravidelnými platbami. Ceny jsou uváděny bez DPH.

##### **Náklady na založení společnosti**

Tyto počáteční náklady musí uhradit každá nově vznikající společnost s ručením omezeným, nehledě na předmět podnikání nebo jiné faktory. Informace o jejich výši opět poskytl jednatel již založené společnosti (Lošťák, 2019).

Náklady na založení společnosti činí celkově 6 386 Kč a jsou hrazeny jednorázově. Tato suma obsahuje náklady, které jsou placeny převážně u notáře za sepsání zakladatelské listiny, za stejnopisy a ověření listin a podpisů. Následující tabulka tyto náklady za jednotlivé služby přehledně vyčísluje.

**Tabulka č. 12: Náklady na založení společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lošťák, 2019)

<b>Položka</b>	<b>Výše nákladu</b>
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 449 Kč
Stejnopisy a ověření listin notářem	1 634 Kč
Ověření podpisů notářem	73 Kč
Výpisy z rejstříku trestů	200 Kč
Úředně ověřený podpis	30 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 386 Kč</b>

První tři položky v tabulce představují náklady, které jsou hrazeny notáři za jeho služby. Ceny jednotlivých notářů za tyto služby jsou často velmi obdobné. Notáři je třeba dodat také výpis z trestního rejstříku každého společníka, který je získán na pobočce Czech Pointu, přičemž jeden výpis stojí 100 Kč. Za úředně ověřený podpis vlastníka nemovité věci o sídle společnosti je třeba uradit poplatek ve výši 30 Kč například na pobočce České pošty. Nakonec za samotné ohlášení živnosti na živnostenském úřadě je nutno uhradit 1 000 Kč. Samotné založení společnosti proběhne zhruba během dvou týdnů.

Po zápisu je nutno registrovat subjekt k dani z příjmů právnických osob, v případě tohoto podniku také dobrovolně k DPH. Finanční úřad důkladně zkoumá okolnosti vzniku podniku, a tak je proces registrace DPH možno urychlit přiložením kopií společenské smlouvy a dalších listin vzniklých při zakládání již při prvním elektronickém podání přihlášky k registraci (Lošťák, 2019).

### **Náklady na zboží**

Náklady na zboží jsou ty nevyšší, které je nutno na začátku tohoto podnikání vynaložit.

**Tabulka č. 13** vyčísluje náklady na první dodávku zboží a na další položky, které se zbožím úzce souvisí. Uvádí cenu za kus, množství a konečnou výši nákladu za dané množství. Kurz amerického dolaru je pro účely práce stanoven na 23 Kč.

**Tabulka č. 13: Náklady na zboží**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena za kus	Množství	Výše nákladu
Papírová sedátka 250ks	29,90 Kč	2 000 ks	59 800 Kč
Zásobník plastový	80,50 Kč	180 ks	14 490 Kč
Zásobník nerezový	299 Kč	120 ks	35 880 Kč
Kapesní balení 10ks	4,60 Kč	10 000 ks	46 000 Kč
Doprava	13 550 Kč		
CLO	2 270 Kč		
Nálepky	6,50 Kč	300 ks	1 950 Kč
Krabice	7 Kč	150 ks	1 050 Kč
Obálky	0,75 Kč	1 000 ks	750 Kč
Vizitky	1,3 Kč	500 ks	646,30 Kč
Další kancelářské potřeby	4 000 Kč		
<b>Celkem</b>	<b>178 116 Kč</b>		

Celková výše nákladů na zboží jest 178 116 Kč. Po internetovém vyjednávání s čínským dodavatelem vycházejí uvedené ceny **prvních čtyř položek** zboží z jeho konečné nabídky, která je v originální podobě uvedena jako příloha č. 3. Další dvě položky v tabulce se týkají **dopravy**. První z nich je cena za dopravu stanovena brněnskou logistickou společností za FOB (mezinárodní doložka dle Incoterms, česky znamená vyplaceně na palubu), tedy kdy přepravu na palubu lodi zajistí čínský dodavatel a na lodi dodávku se všemi náklady a riziky převezme právě brněnský přepravce (Podmínky Incoterms, 2017). Při vstupu do EU je třeba uhradit **celní poplatek**. Ten se vztahuje však jen na zásobníky z plastu a nerez, za výrobky z papíru se clo nehradí. Výše celního poplatku byla stanovena dle platných sazeb Celní správy ČR (Taric CZ, 2019). Náklady na zboží dále počítají s nálepkami na každý zásobník, které budou zobrazovat návod k použití sedátek a také jméno podniku a webové stránky. Je započítán také **obalový materiál**, který bude užit při přepravě zboží k zákazníkovi. Dále **vizitky** budou předávány při osobních jednáních nebo přikládány do zásilek i s osobním pozdravem a také **další vybavení** pracovních prostor, jako jsou například papíry, psací potřeby, náplně do tiskárny a další.

## Náklady na dlouhodobý majetek

Podnik plánuje také pořídit dlouhodobý majetek ve formě ojetého **automobilu** a také účetní systém **POHODA**, jelikož bude účetnictví vedeno samotnými společníky.

**Tabulka č. 14: Náklady na dlouhodobý majetek a výše odpisů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Výše měsíčního odpisu
Automobil	35 000 Kč	2 (5 let)	584 Kč
POHODA Premium	13 980 Kč	1 (3 roky)	389 Kč
<b>Celkem</b>	<b>48 980 Kč</b>	-	<b>973 Kč</b>

Jak je vidět v tabulce, ojetý automobil bude zakoupen v ceně 35 000 Kč a bude sloužit zejména k usnadnění přepravy na obchodní jednání většinou na malé vzdálenosti. Pravidelné náklady pak zahrnují také výdaje na údržbu a pohonné hmoty. Dále je také pořízen účetní systém POHODA ve verzi Premium, která má všechny potřebné funkce (Ceník programu POHODA, 2019). Obě položky budou také měsíčně odpisovány dle svých skupin, celková výše měsíčních odpisů prvních tří let je 973 Kč.

## Pravidelné náklady

Nyní jsou vyčísleny náklady, které bude podnik platit pravidelně každý měsíc. Jsou nezávislé na objemu prodaného zboží a **tabulka č. 14** představuje jejich vyčíslení.

**Tabulka č. 15: Pravidelné měsíční náklady**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Výše nákladu za roky 2020–2022
Prostory	1 950 Kč
Mzdové náklady	15 000 Kč
Propagace	4 000 Kč
Odpisy	973 Kč
Náklady na automobil	2 900 Kč
Mobilní tarif	800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>25 623 Kč</b>



První položkou je náklad na **prostory**, kde je zároveň i sídlo společnosti. Zde bude realizována samotná podnikatelská činnost a skladováno zboží. Položka obsahuje náklady na energie a internet, které jsou výhodné díky využití společných menších prostor s dalším podnikem. **Mzdové náklady** jsou řešeny následovně. Oba společníci budou na začátku podnikání činnost vykonávat zejména ve prospěch společnosti, proto je jejich odměňování řešeno formou DPP (dohoda o provedení práce dle § 75 zákoníku práce), kdy měsíční výdělek nesmí přesáhnout 10 000 Kč a zároveň rozsah práce nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce. Oba společníci zastávají status studenta, tudíž z jejich osobního výdělku nemusí být odváděno zdravotní ani sociální pojištění. V případě potřeby mohou být peníze znovu vloženy do společnosti ve formě vkladu společníka, proto je pro účely této práce v podmínkách reálné varianty stanovena částka 15 000 Kč (Zákon č. 262/2006 Sb., 2019).

**Náklady na propagaci**, kterou blíže popisuje 3.2.3 Marketingový mix, se skládají z placené reklamy v internetovém vyhledávání, na sociálních sítích, a také poplatky z web hostingu. Cena za tento druh marketingu se odvíjí od rozpočtu, který je k tomuto účelu vyčleněn, a který je přes začátek propagace nastaven. Podnik má v plánu pořídit dlouhodobý majetek, který bude **odpisován**. **Náklady na automobil** představují odhad spotřeby pohonných hmot při ujeté vzdálenosti 900 km, průměrné spotřebě 7 l/100 km a ceně pohonných hmot při 32 Kč/l. Obsahují také odhad částky na opravy a údržbu vozidla. Další položkou je **mobilní tarif**, který bude využíván zejména k pracovním hovorům a mobilnímu internetu. Jeho cena je stanovena individuální nabídkou operátora.

### 3.4.3 Plánované tržby

Nyní jsou vyčísleny tržby z prodeje zboží. O cenách, za které se bude zboží prodávat, hovoří již kapitola 3.2.3 Marketingový mix. Plánované tržby jsou zobrazeny ve třech variantách – v pesimistické, reálné a optimistické, za tři roky podnikání od zahájení prodeje na začátku roku 2020.

Postup výpočtu jednotlivých hodnot plánovaných tržeb, jak je popsán níže, byl stanoven za pomoci expertních odhadů zkušených pracovníků v úspěšné společnosti se zdravotnickými potřebami. Při osobním setkání byl expertům podnikatelský záměr detailně představen a následně sestaven plán tržeb ve třech variantách (Vala, 2019).

**Tabulka č. 16: Plánované tržby v prvních třech letech**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	2020	2021	2022
Pesimistická	314 855 Kč	362 083 Kč	416 396 Kč
Reálná	472 282 Kč	566 738 Kč	680 086 Kč
Optimistická	629 709 Kč	818 622 Kč	1 064 209 Kč

Předpokládané tržby byly stanoveny dle zkušeností expertů s podobnými výrobky v jejich odvětví při stávající obchodní strategii následovně. V prvním roce podnikání počítá optimistická varianta s tím, že se podniku podaří prodat celou první dodávku zboží, reálná varianta prvního roku počítá s prodejem tří čtvrtin zboží a pesimistická varianta s jednou polovinou. V dalších letech je zlomek tržeb v jednotlivých variantách stejný jako v prvním roce, jsou však navýšeny vždy o procentuální nárůst (15 % u pesimistické varianty, 20 % u reálné varianty a 30 % u optimistické varianty).

### 3.4.4 Finanční výkazy

Jsou sestaveny finanční výkazy, nejprve zahajovací rozvaha při založení podniku, dále výkaz zisků a ztrát první tří let podnikání, stejně tak i výpočet cash flow. Finanční výkazy jsou opět sestaveny ve třech variantách – v pesimistické, reálné a optimistické.

#### Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je sestavena při vzniku podniku a představuje na straně aktiv přehled majetku společnosti a na straně pasiv zdroje financování majetku a obě strany se tak musejí rovnat.

**Stálá aktiva** podniku se skládají z nehmotného majetku v podobě účetního softwaru a hmotným majetkem, který představuje automobil. **Oběžná aktiva**, jakožto největší položka na straně aktiv, jsou složena zejména ze zásob, která jsou v hodnotě zboží nakoupeného od dodavatele a z dalších souvisejících položek, které podrobněji popisuje **Tabulka č. 13**. Oběžná aktiva dále obsahují položku krátkodobého finančního majetku, kterým jsou prostředky na bankovních účtech. **Časové rozlišení** reprezentuje náklady na založení společnosti, které budou účtovány v příštím období po otevření účetních knih.

Při založení společnosti je v **pasivech** jako krytí majetku přítomen pouze **vlastní kapitál** ve formě základního kapitálu v hodnotě 100 000 Kč. Společníky je dále vloženo dalších 200 000 Kč. Při vzniku podniku nejsou přítomny žádné cizí zdroje.

**Tabulka č. 17: Zahajovací rozvaha**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Stálá aktiva</b>	<b>48 980 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>300 000 Kč</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	13 980 Kč	Základní kapitál	100 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	35 000 Kč	Vklad společníků	200 000 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>244 634 Kč</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0 Kč</b>
Zásoby	178 116 Kč	Bankovní úvěry a výpomoci	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	66 518 Kč		
<b>Časové rozlišení</b>	<b>6 386 Kč</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 Kč</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>300 000 Kč</b>

### Výkaz zisků a ztrát

Nyní jsou uvedeny výkazy zisků a ztrát prvních tří let. Tabulky zobrazují nejprve pesimistickou variantu, dále reálnou variantu, a nakonec optimistickou variantu. VH je zkratka pro výsledek hospodaření, DPPO je daň z příjmu právnických osob.

**Tabulka č. 18: Výkaz zisků a ztrát prvních tří let pro pesimistickou variantu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Plánované výnosy	314 855 Kč	362 083 Kč	416 395 Kč
Provozní náklady	245 916 Kč	245 916 Kč	245 916 Kč
- nákup materiálu	178 116 Kč	178 116 Kč	178 116 Kč
- další služby	67 800 Kč	67 800 Kč	67 800 Kč
Mzdové náklady	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Odpisy	973 Kč	973 Kč	973 Kč
VH před zdaněním	-52 034 Kč	-4 806 Kč	75 826 Kč
DPPO (19 %)	0 Kč	0 Kč	3 607 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>-52 034 Kč</b>	<b>-4 806 Kč</b>	<b>72 219 Kč</b>

**Tabulka č. 19: Výkaz zisků a ztrát prvních tří let pro reálnou variantu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Plánované výnosy	472 282 Kč	566 738 Kč	680 086 Kč
Provozní náklady	245 916 Kč	245 916 Kč	264 800 Kč
- nákup materiálu	178 116 Kč	178 116 Kč	197 000 Kč
- další služby	67 800 Kč	67 800 Kč	67 800 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Odpisy	973 Kč	973 Kč	973 Kč
VH před zdaněním	45 393 Kč	139 849 Kč	234 313 Kč
DPPO (19 %)	8 625 Kč	26 571 Kč	44 519 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>36 768 Kč</b>	<b>113 278 Kč</b>	<b>189 794 Kč</b>

**Tabulka č. 20: Výkaz zisků a ztrát prvních tří let pro optimistickou variantu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Plánované výnosy	629 709 Kč	818 622 Kč	1 064 208 Kč
Provozní náklady	245 916 Kč	300 800 Kč	367 800 Kč
- nákup materiálu	178 116 Kč	233 000 Kč	300 000 Kč
- další služby	67 800 Kč	67 800 Kč	67 800 Kč
Mzdové náklady	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Odpisy	973 Kč	973 Kč	973 Kč
VH před zdaněním	142 820 Kč	276 849 Kč	455 435 Kč
DPPO (19 %)	27 136 Kč	52 601 Kč	86 533 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>115 684 Kč</b>	<b>224 247 Kč</b>	<b>368 903 Kč</b>

**Pesimistická** varianta výkazu zisků a ztrát, kterou zobrazuje tabulka č. 18, vychází v prvních dvou letech ve ztrátě, kterou je možno v dalších letech po částech odečíst od základu daně. Daň z příjmu právnických osob je tedy v této variantě placena až ve třetím roce podnikání. Pro zmírnění ztráty, a tedy jakousi regulaci nákladů je možno usměrnit jediné osobní náklady, které byly sníženy na 10 000 Kč měsíčně pro oba společníky.

U **reálné** varianty vychází výsledek hospodaření již poněkud lépe, ve všech letech v kladných číslech. Náklady se přímo úměrně mění až ve třetím roce, konkrétně u materiálu. Se zvýšenými tržbami je totiž třeba i větší dodávky zboží. Mzdové náklady jsou v původní výši pro reálnou variantu jako 15 000 Kč měsíčně.

**Optimistická** varianta přímo úměrně upravuje náklady na zboží již ve druhém roce, kdy tržby překračují velikost první dodávky, stejně tak i v roce následujícím. Při úspěchu podniku se zvýšily i mzdové náklady na maximální výši dle DPP na jednoho společníka.

### Plán příjmů a výdajů

V podniku je nutné sledovat také pohyby příjmů a výdajů. Aby měl podnik přehled o peněžních prostředcích a jeho platební schopnosti, jsou nyní sestaveny přímou metodou přehledy plánovaných peněžních toků opět za první tři roky a v jednotlivých variantách.

**Tabulka č. 21: Cash flow prvních tří let pro pesimistickou variantu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>60 132 Kč</b>	<b>8 098 Kč</b>	<b>3 292 Kč</b>
Plánované tržby	314 855 Kč	362 083 Kč	416 396 Kč
Plánované nákupy	178 116 Kč	178 116 Kč	178 116 Kč
Provoz	67 800 Kč	67 800 Kč	67 800 Kč
Odpisy	973 Kč	973 Kč	973 Kč
Odměny společníkům	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Daň z příjmů	0 Kč	0 Kč	14 407 Kč
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>8 098 Kč</b>	<b>3 292 Kč</b>	<b>38 392 Kč</b>

Cash flow je v **pesimistické** variantě ve všech třech letech podnikání kladný, a to i přes záporný výsledek hospodaření v prvních dvou letech, jak vyčísluje předchozí podkapitola plánovaných výkazů zisků a ztrát. Záporný výsledek hospodaření je hrazen ze zbylých finančních prostředků na účtu a nehrozí tedy, že by podnik byl ve své provozní činnosti ztrátový.

Další **reálná** varianta je při pohledu na peněžní prostředky taktéž příznivá ve všech letech sledovaného období. **Optimistická** varianta je dle očekávání nejvíce příznivá.

**Tabulka č. 22: Cash flow prvních tří let pro reálnou variantu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>60 132 Kč</b>	<b>89 406 Kč</b>	<b>195 189 Kč</b>
Plánované tržby	472 282 Kč	566 738 Kč	680 086 Kč
Plánované nákupy	178 116 Kč	178 116 Kč	197 000 Kč
Provoz	67 800 Kč	67 800 Kč	67 800 Kč
Odpisy	973 Kč	973 Kč	973 Kč
Odměny společníkům	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Daň z příjmů	16 119 Kč	34 066 Kč	52 015 Kč
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>89 406 Kč</b>	<b>195 189 Kč</b>	<b>377 487 Kč</b>

**Tabulka č. 23: Cash flow prvních tří let pro optimistickou variantu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>60 132 Kč</b>	<b>168 322 Kč</b>	<b>385 075 Kč</b>
Plánované tržby	629 709 Kč	818 622 Kč	1 064 209 Kč
Plánované nákupy	178 116 Kč	233 000 Kč	300 000 Kč
Provoz	67 800 Kč	67 800 Kč	67 800 Kč
Odpisy	973 Kč	973 Kč	973 Kč
Odměny společníkům	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Daň z příjmů	34 630 Kč	60 096 Kč	94 027 Kč
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>168 322 Kč</b>	<b>385 075 Kč</b>	<b>746 484 Kč</b>

### 3.4.5 Hodnocení efektivnosti investice

Zde je evaluována ekonomická efektivnost investice do tohoto podnikatelského záměru. Hodnocení bude provedeno za pomoci bodu zvratu, metody čisté současné hodnoty, metody vnitřního výnosového procenta a dále také bude doba návratnosti investice. Vzorce pro výpočty jsou uvedeny v teoretických východiscích práce, konkrétně v části 1.5.2 Nástroje hodnocení investic.

## Bod zvratu

Prvním ukazatelem je bod zvratu. K bodu zvratu dochází tehdy, když se celkové náklady rovnají tržbám. V tomto případě bude v procentuální míře stanoveno, kolik zboží je třeba v prvním roce prodat, aby se náklady rovnaly tržbám.

Hodnota první dodávky zboží je vypočtena na hodnotu 629 709 Kč, což jsou zároveň i tržby v prvním roce pro optimistickou variantu. Celkové náklady prvního roku reálné varianty jsou rovny 426 889 Kč. Podíl těchto hodnot s výsledkem 0,68 říká, že tržby se celkovým nákladům rovnají tehdy, pokud je prodáno téměř 68 % z celé první dodávky zboží, což se v prvním roce reálné varianty daří.

## Čistá současná hodnota

Tento finanční ukazatel bývá nejvhodnější a zároveň nejpoužívanější kritérium při rozhodování o investici. Vyjadřuje celkovou hodnotu všech peněžních toků podnikatelského záměru. Hodnoty peněžních toků jsou známy z předchozích výkazů cash flow. Pro výpočet čisté současné hodnoty je ale potřeba stanovit požadovanou výnosnost vlastního kapitálu. Čížek (2012) uvádí jeho výpočet diskontu vlastního kapitálu jako:

$$r_e = r_f + \beta (r_f - r_m)$$

### Rovnice č. 5: Výpočet diskontní sazby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Čížek, 2012)

kde:

$r_e$  – požadovaná míra výnosu,

$r_f$  – bezriziková úroková míra: 1,76 % (Výnos dluhopisu 10R - ČR, 2019),

$\beta$  – tržní riziko: 1,26 (Damodaran, 2019),

$r_m$  – očekávaná výnosnost trhu: 0,15 % (Dow Jones Industrial Average, 2019).

Po dosazení hodnot do vzorce **diskontní sazby** je vypočítána hodnota 3,79 %, což je i požadovaná výnosnost kapitálu v podniku. S touto hodnotou a hodnotami cash flow byla do následující tabulky pro jednotlivé varianty vypočtena čistá současná hodnota projektu po prvních třech letech.

**Tabulka č. 24: Čistá současná hodnota po třech letech**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	ČSH
Pesimistická	44 500 Kč
Reálná	348 058 Kč
Optimistická	687 966 Kč

Z výsledků čisté současné hodnoty lze konstatovat, že investice je přijatelná ve všech uvedených variantách. Pesimistická varianta vychází logicky nejhůře, ovšem i v tomto případě by se projekt vyplatilo realizovat. Hodnoty reálné i optimistické varianty jsou pak naprosto přijatelné. Reálná varianta by při uskutečnění nesla hodnotu 348 058 Kč.

### Vnitřní výnosové procento

Tento ukazatel představuje skutečnou míru výnosnosti záměru, které je dosaženo pomocí jeho příjmů v roce splacení investice. Pro výpočet vnitřního výnosového procenta je potřeba určit dvě diskontní sazby. Při jedné sazbě je čistá současná hodnota kladná, při druhé sazbě je čistá současná hodnota záporná, přičemž vnitřní výnosové procento pak leží mezi těmito dvěma sazbami. Výpočtem byly zjištěny následující hodnoty.

**Tabulka č. 25: Vnitřní výnosové procento jednotlivých variant**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	VVP
Pesimistická	8,23 %
Reálná	22,26 %
Optimistická	31,67 %

Pokud je tedy vnitřní výnosové procento chápáno jako výnosnost, kterou projekt přináší během své životnosti, může být na základě tohoto kritéria přijat ve všech uvedených variantách, protože hodnoty vnitřního výnosového procenta jsou ve všech případech větší než požadovaná míra výnosu, jak stanovila diskontní sazba.



### Doba návratnosti investice

Při hodnocení efektivnosti investice je vhodné také zjistit, za jak dlouho se daná investice do projektu vrátí. Kdy ke splacení investice dojde udává právě doba návratnosti investice. Pro jednotlivé varianty byly vypočteny doby návratnosti pro celou počáteční investici do projektu, která je splácena čistým výsledkem hospodaření. Za jak dlouho se podaří investici splatit zobrazuje **tabulka č. 26**.

**Tabulka č. 26: Doba návratnosti jednotlivých variant**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Doba návratnosti
Pesimistická	4,76 let
Reálná	2,49 let
Optimistická	1,65 let

Pesimistická varianta je dle očekávání ve splacení nejméně efektivní. V této situaci by se podařilo počáteční investici pokrýt za takřka čtyři roky a devět měsíců. V reálné variantě je to již o poznání lepší a investice se v tomto případě zcela vrátí za dva a půl roku. Při optimistické variantě by byla investice splacena již téměř za jeden rok a osm měsíců.

### Závěr hodnocení efektivnosti investice

V této závěrečné kapitole byl pomocí nástrojů a ukazatelů hodnocen celý finanční plán a tedy i reálnost a proveditelnost projektu, o kterém pojednává tento podnikatelský záměr.

Ze tří uvedených možností vývoje situace je samozřejmě nejpravděpodobnější reálná varianta, její predikce výsledků se nejvíce přibližuje skutečnému budoucímu vývoji a její hodnoty jsou tedy pro podnikatelský záměr nejvýznamnější. Další dvě varianty jsou jakýmsi protipólem extrémnějšího vývoje situace. Při optimistické variantě by byly výsledky více než uspokojivé. Pesimistická varianta sice nenabízí tak vysoký výnos, nicméně i v této situaci je podnik naprosto životaschopný.

Ve všech třech uvedených variantách s podmínkami, jaké jim byly nastaveny, je tento podnikatelský záměr přijatelný.

## ZÁVĚR

**Hlavním cílem** této bakalářské práce bylo připravit reálný podnikatelský plán na založení obchodní společnosti, se sídlem v Brně, která bude nakupovat zboží ze zahraničí a jej distribuovat v České republice. Byly taktéž stanoveny **parciální cíle** práce, kterým byl vhodný výběr a zpracování teoretických východisek pro podnikatelský plán, dále komplexní zpracování vlastních návrhů řešení a také ekonomická evaluace projektu.

Práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První část pojednávala o **teoretických východiscích práce**. Vymezila základní pojmy a právní formy podnikání, podobu podnikatelského plánu, marketingovou a obchodní strategii, finanční plán a jeho náležitosti a také metody analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Tato část se stala základním teoretickým podkladem pro následující dvě praktické části práce.

Část druhá analyzovala **současný stav**. Zabývala se nejprve SLEPTE analýzou vnějšího prostředí. Bylo zjištěno, že současné podmínky jsou pro podnikání příznivé, zejména po stránce celkové ekonomické stability nebo i obecně nízké zaměstnanosti. Jako další byl sestaven Porterův pětifaktorový model, který zmapoval současnou oborovou konkurenci a potenciální konkurenty podniku, kterých není mnoho a podnik má tak se správným přístupem velkou příležitost uspět. Bylo stanoveno, jakými způsoby mohou vyjednávat odběratelé i dodavatelé a také jakým substitutům bude výrobek čelit.

V rámci analytické části byl proveden také **kvantitativní průzkum**. Ten v první řadě zkoumal chování zákazníků na toaletách. Podařilo se i určit, že pro spoustu lidí je produkt neznámý, na toaletách by jej využívali a polovina dotázaných by o koupi produktu měla zájem a také při jaké ceně. Z průzkumu pak čerpá obchodní strategie i finanční plán.

Byla provedena analýza vnitřního prostředí pomocí modelu 7S firmy McKinsley. Byla popsána strategie budoucího podniku, jeho struktura a systémy, styl vedení v podniku, schopnosti společníků a jejich sdílené hodnoty. Závěrem této části všechny předchozí analýzy shrnula SWOT analýza. Přehledně vypisuje silné a slabé stránky budoucího podniku a jeho zaměření, stejně jako jeho příležitosti a hrozby. V rámci této analýzy byly také sestaveny strategie, pomocí kterých lze využít příležitosti, překonat slabé stránky podniku a eliminovat hrozby.

Třetí částí byly zpracovány **vlastní návrhy řešení**, a tedy i konkrétní podnikatelský plán na založení podniku, který se bude jmenovat Tolset s.r.o. Základním kapitálem při založení je 100 000 Kč s následným vkladem dvou společníků ve výši 200 000 Kč. Podnik má tedy na začátku podnikání k dispozici tyto finanční zdroje, přičemž není přítomen žádný cizí kapitál. Společníci budou obstarávat veškerý chod podniku.

Podnik se zabývá prodejem produktu, kterým jsou jednorázová papírová sedátka na toaletu. Nákup zboží bude uskutečněn skrze čínského dodavatele. Sedátka jsou nabízena ve dvou variantách, jedna pro pevné uchycení na toaletách, druhá ve formě kapesního balení, které vyniká moderním a praktickým obalem. První varianta je určena pro zařízení se společnými toaletami, respektive pro majitele zejména takových zařízení, kterým záleží na komfortu klienta. Druhá kapesní varianta cílí zejména na ženy v širokém věkovém rozptylu 20 až 50 let. Distribuce bude probíhat přes vlastní e-shop i ve formě osobních schůzek, které mají největší potenciál. Propagace bude uskutečněna především formou online marketingu. Zboží bude nabízeno i osobně, po předchozí telefonické domluvě. Všechny tyto podstatné faktory popisuje Marketingová a obchodní strategie.

Nejvýznamnější částí podnikatelského záměru je **finanční plán**, který všechna předcházející zjištění převedl do konkrétních číselných podob. Nejprve byly vyčísleny předpokládané náklady na založení společnosti s ručením omezeným, potom náklady na první dodávku zboží a majetek, a také pravidelné měsíční náklady na chod společnosti. Odhadem experta byly určeny odhadované budoucí tržby plánovaného podniku v pesimistické, reálné a optimistické variantě. Byla sestavena zahajovací rozvaha a další finanční výkazy. Nejprve výkazy zisků a ztrát, následně výkazy peněžních toků, opět vždy ve třech variantách za první tři roky podnikání.

Následně je investice do projektu hodnocena. Nejprve je vypočten bod zvratu, který stanoví množství zboží, které vyrovná hodnotu nákladů. Jsou vypočteny čisté současné hodnoty. Vnitřní výnosová procenta jsou přijatelná pro všechny varianty. Investice by se v reálné variantě při stanovených podmínkách projektu vrátila za necelých dva a půl roku.

Závěrem lze tedy konstatovat, že práce splnila cíle, které jí byly na počátku stanoveny. Podnikatelský záměr, tak jak je v této práci uveden, je dle výsledků reálný a může být díky němu položen pevný základ velké a prosperující společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

*Campi-shop.cz* [online], 2019. Brno: CAMPI-SHOP.cz [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.campi-shop.cz/>

Ceník programu POHODA, 2019. *POHODA - ekonomický a informační systém* [online]. Jihlava: STORMWARE s.r.o. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/cenik.aspx>

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

*Česká národní banka* [online], 2019. Praha: Česká národní banka [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

ČÍŽEK, Bohuslav, 2012. Diskontní sazba (Discount rate). *Středoevropské centrum pro finance a management (SCFM)* [online]. Chicago (IL): Středoevropské centrum pro finance a management [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://bit.ly/2UGDXTq>

DAMODARAN, Aswath, 2019. Europe - NYU Stern. *Damodaran On-line Home Page* [online]. New York (NY) [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://bit.ly/2G7T9kl>

Doporučené psaní, 2018. *Česká pošta* [online]. Praha: Česká pošta, s. p. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/psani/cr/doporucene-psani>

Dow Jones Industrial Average, 2019. *MarketWatch: Stock Market News* [online]. MarketWatch, Inc. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://on.mktw.net/2ALvvo6>

DRUCKER, Peter, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.

ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ, 2017. *Občanský zákoník: tučně zvýrazněné změny provedené zákonem č. 460/2016 Sb.* Ostrava: Sagit, 319 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-7488-201-2.

*Facebook Business: Reklama na Facebooku* [online], 2019. Menlo Park (CA): Facebook Inc. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business>

*Formuláře Google* [online], 2019. Mountain View (CA): Google [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: [https://www.google.com/intl/cs\\_CZ/forms/about/](https://www.google.com/intl/cs_CZ/forms/about/)

GOLA, Petr, 2017. V Česku je 8. nejvyšší zdanění práce. *Finance.cz* [online]. Mladá fronta a. s. [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489858-zdaneni-prace/>

*Google Ads* [online], 2019. Mountain View (CA): Google [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: [https://ads.google.com/intl/cs\\_cz/home/](https://ads.google.com/intl/cs_cz/home/)

HAVEL, Bohumil, 2005. An Outline of Czech Company Law. *European Business Organization Law Review* [online]. 6(4), 581-623 [cit. 2018-11-15]. DOI: 10.1017/S1566752905005811. ISSN 1566-7529. Dostupné z: <https://bit.ly/2X0Tg79>

HISRICH, Robert a Michael PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

Informace o minimální mzdě, 2019. *MPSV.CZ* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://bit.ly/2GaQ17v>

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER, 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. ISBN 978-80-214-5107-0.

KAWASAKI, Guy, 2010. *Umění rozjezdu*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-7349-244-1.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Nejpoužívanější předpisy, 2019. *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/popularni-predpisy>

ORLÍK, Tomáš, 2011. *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP. Katedra managementu.

*Pany.cz* [online], 2019. Tachov: PANY, Adam Presley [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://pany.cz/>

PINSON, Linda, 2008. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind...and Into the Marketplace. ISBN 978-09-4420-537-2.

Podmínky Incoterms, 2017. *TNT Czech Republic* [online]. Hoofddorp: TNT Holdings B.V. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: [https://www.tnt.com/express/cs\\_cz/site/how-to/understand-incoterms.html](https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/how-to/understand-incoterms.html)

PPL PARCEL CZ BUSINESS, 2019. *PPL s.r.o. PPL PARCEL CZ PRIVATE* [online]. Říčany: PPL CZ s.r.o. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://bit.ly/2VuUEyd>

Proč investovat v Brně?, 2018. *Brno - oficiální web statutárního města Brna* [online]. Brno: Statutární město Brno [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/proc-podnikat-v-brne/>

SAJI, Tushar a Santosh HARIKUMAR, 2014. Assessing Profit Potential of Indian Information Technology Industry: An Application of Michael Porter model. *Productivity* [online]. New Delhi: Prints Publications Pvt. Ltd, **54**(4), 350-356 [cit. 2018-11-22]. ISSN 00329924. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1516361456/>

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Statistiky VDB, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://bit.ly/2uRAOBE>

ŠTÝS, Matěj, 2019. Evropský parlament schválil zákaz některých jednorázových plastů, je přísnější než původní návrh. *IROZHLAS* [online]. Praha: Český rozhlas [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://bit.ly/2G855Cz>

Taric CZ, 2019. *Celní správa České Republiky* [online]. Praha: Creative Commons [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/aplikace/Stranky/taric-cz.aspx>

Tork [online], 2017. Praha: Essity Czech Republic s.r.o. [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.tork.cz/>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Výnos dluhopisu 10R - ČR, 2019. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

WISNIEWSKI, Mary, Seijeoung KIM, William TRICK a Sharon WELBEL, 2007. Effect of Education on Hand Hygiene Beliefs and Practices A 5-Year Program. *Infection Control & Hospital Epidemiology* [online]. The Society for Healthcare Epidemiology of America 2007, 28(1), 88-91 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1086/510792>

Zákon č. 262/2006 Sb., 2019. *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 455/1991 Sb., © 2010-2018. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=%C5%BEivnost>

Zákon č. 90/2012 Sb., © 2010-2018. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://bit.ly/2UAwqFK>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

§	paragraf,
č.	číslo,
ČNB	Česká národní banka,
ČR	Česká republika,
ČSH	čistá současná hodnota,
DPH	daň z přidané hodnoty,
DPP	dohoda o provedení práce,
DPPO	daň z příjmu právnických osob,
EU	Evropská unie,
FOB	Free on Board (vyplaceně na palubu lodi),
GDPR	General Data Protection Regulation,
HDP	hrubý domácí produkt,
Kč	Koruna česká,
km	kilometr,
l	litr,
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance),
OSN	Organizace spojených národů,
ROA	Return on assets (rentabilita celkového kapitálu),
ROE	Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu),
ROS	Return on sales (rentabilita tržeb),
s.r.o.	společnost s ručením omezeným,
Sb.	sbírka,
VH	výsledek hospodaření,
VVP	vnitřní výnosové procento.



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Grafické vyjádření bodu zvratu .....	29
Graf č. 2: Vývoj a prognóza HDP v ČR .....	39
Graf č. 3: Vývoj a prognóza inflace v ČR .....	40
Graf č. 4: Vývoj měnového kurzu Kč k euru a dolaru.....	40
Graf č. 5: Složení respondentů dle pohlaví.....	47
Graf č. 6: Složení respondentů dle věku .....	48
Graf č. 7: Odpovědi na otázku o použití veřejných toalet, ženy.....	48
Graf č. 8: Odpovědi na otázku o „malé“ potřebě, ženy .....	49
Graf č. 9: Odpovědi na otázku o použití veřejných toalet, muži .....	50
Graf č. 10: Odpovědi na otázku o „velké“ potřebě, muži.....	50
Graf č. 11: Odpovědi na využití sedátka dostupného na toaletě.....	52
Graf č. 12: Odpovědi na zájem o kapesní balení 10ks.....	52
Graf č. 13: Cena uvedená respondenty ke kapesnímu balení .....	53

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Úrovně produktu.....	23
Obrázek č. 2: Schéma Porterova pětifaktorového modelu .....	33
Obrázek č. 3: Schéma modelu McKisley 7S .....	34
Obrázek č. 4: Schématická vizualizace sedátka a jeho použití s rozměry .....	64
Obrázek č. 5: Schématická vizualizace zásobníku s rozměry .....	65
Obrázek č. 6: Schématická vizualizace kapesního balení s rozměry.....	65

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozvaha ve zkráceném rozsahu .....	27
Tabulka č. 2: Schéma SWOT analýzy .....	35
Tabulka č. 3: Počet obyvatel v oblasti Brno-město .....	36
Tabulka č. 4: Počet obyvatel v oblasti Česká republika .....	37
Tabulka č. 5: Složení obyvatelstva podle věku za rok 2018.....	37
Tabulka č. 6: Složení obyvatelstva podle pohlaví za rok 2018 .....	37
Tabulka č. 7: Hodnocení Porterova modelu .....	46
Tabulka č. 8: Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku .....	58
Tabulka č. 9: Základní informace o podniku .....	61
Tabulka č. 10: Přehled stanovených cen jednotlivých produktů .....	66
Tabulka č. 11: Harmonogram uskutečnění podniku .....	68
Tabulka č. 12: Náklady na založení společnosti.....	70
Tabulka č. 13: Náklady na zboží .....	71
Tabulka č. 14: Náklady na dlouhodobý majetek a výše odpisů.....	72
Tabulka č. 15: Pravidelné měsíční náklady .....	72
Tabulka č. 16: Plánované tržby v prvních třech letech.....	74
Tabulka č. 17: Zahajovací rozvaha .....	75
Tabulka č. 18: Výkaz zisků a ztrát prvních tří let pro pesimistickou variantu .....	75
Tabulka č. 19: Výkaz zisků a ztrát prvních tří let pro reálnou variantu .....	76

Tabulka č. 20: Výkaz zisků a ztrát prvních tří let pro optimistickou variantu .....	76
Tabulka č. 21: Cash flow prvních tří let pro pesimistickou variantu.....	77
Tabulka č. 22: Cash flow prvních tří let pro reálnou variantu .....	78
Tabulka č. 23: Cash flow prvních tří let pro optimistickou variantu .....	78
Tabulka č. 24: Čistá současná hodnota po třech letech .....	80
Tabulka č. 25: Vnitřní výnosové procento jednotlivých variant .....	80
Tabulka č. 26: Doba návratnosti jednotlivých variant .....	81

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice č. 1: Bod zvratu.....	28
Rovnice č. 2: Doba návratnosti investice.....	29
Rovnice č. 3: Čistá současná hodnota.....	30
Rovnice č. 4: Vnitřní výnosové procento .....	30
Rovnice č. 5: Výpočet diskontní sazby.....	79

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Podoba dotazníku použitého při šetření .....	I
Příloha č. 2: Profil potenciální zákaznice .....	V
Příloha č. 3: Nabídka čínského dodavatele .....	VII

## **Příloha č. 1: Podoba dotazníku použitého při šetření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Průzkum chování spotřebitele na veřejných toaletách**

Vážený respondente/ko.

Jsem student VUT v Brně Fakulty Podnikatelské, který pracuje na bakalářské práci a na projektu, který může v budoucnu i na základě Vašich odpovědí, nabýt konkrétních podob. Rád bych Vás touto cestou požádal o věnování několika minut Vašeho času k vyplnění následujícího dotazníku, zabývajícího se identifikací chování běžného občana České republiky na veřejných toaletách.

Dotazník je anonymní a zabere cca 5 minut.

Data z dotazníku budou použita výhradně k účelům akademické práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Následuje výčet otázek dotazníku. Možnosti odpovědí jsou označeny buď ☐ při jedné možné odpovědi, nebo ☐ při více možných odpovědích:

#### **1) Kolik je Vám let?**

*Text odpovědi...*

#### **2) Jaké je Vaše pohlaví?**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

**Sekce jen pro ženy:**

#### **3) Používáte v případě nutnosti veřejné toalety?**

- ☐ Ano, bez problémů.
- ☐ Ano, ale opravdu v krajních situacích.
- ☐ Nikdy, snažím se vydržet domů.

**4) Kde všude jste si ochotná na WC prkénko sednout?**

- ☐ Doma.
- ☐ U kamarádky, známé.
- ☐ V divadlech a kinech.
- ☐ V restauracích a hospodách.
- ☐ Na veřejných toaletách.
- ☐ Téměř všude.
- ☐ *Jiná odpověď...*

**5) V případě potřeby "na malou" si na veřejných toaletách:**

- Na prkénko sednu bez delšího váhání.
- Na prkénko sednu až po tom, co ho otřu toaletním papírem.
- Na prkénko sednu až po tom, co ho otřu a obložím toaletním papírem.
- Dřepnu a vykonám potřebu tak, abych se vyvarovala kontaktu.
- *Jiná odpověď...*

**6) V případě potřeby "na velkou" si na veřejných toaletách:**

- Na prkénko sednu bez delšího váhání.
- Na prkénko sednu až po tom, co ho otřu toaletním papírem.
- Na prkénko sednu až po tom, co ho otřu a obložím toaletním papírem.
- Dřepnu a vykonám potřebu tak, abych se vyvarovala kontaktu.
- *Jiná odpověď...*

**Sekce jen pro muže:**

**7) Používáte v případě nutnosti veřejné toalety?**

- Ano, bez problémů.
- Ano, ale opravdu v krajních situacích.
- Nikdy, snažím se vydržet domů.

**8) Kde všude jste si ochotný na WC prkénko sednout?**

- ☐ Doma.
- ☐ U kamaráda, známého.
- ☐ V divadlech a kinech.
- ☐ V restauracích a hospodách.



- ☐ Na veřejných toaletách.
- ☐ Téměř všude.
- ☐ *Jiná odpověď*...

**9) V případě potřeby "na velkou" si na veřejných toaletách:**

- ☐ Na prkénko sednu bez delšího váhání.
- ☐ Na prkénko sednu až po tom, co ho otřu toaletním papírem.
- ☐ Na prkénko sednu až po tom, co ho otřu a obložím toaletním papírem.
- ☐ Dřepnu a vykonám potřebu tak, abych se vyvaroval kontaktu.
- ☐ *Jiná odpověď*...

**Společná sekce:**

**Jednorázové papírové sedátko na toaletu.** Představte si toto sedátko, které by bylo možné si vytáhnout ze zásobníku na zdi při návštěvě toalety.



**10) Je Vám existence tohoto produktu známa?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**11) Jak byste se zachoval/a?**

- ☐ Sedátko bych využil/a a posadil/a se.
- ☐ Sedátko bych nevyužil/a.

**12) Napište nám prosím stručně, z jakého důvodu byste sedátko nepoužil/a.**

(Při výběru možnosti *Sedátko bych nevyužil/a.* u otázky 10)

*Text odpovědi...*

**Kapesní balení 10ks.** Ne na všech toaletách však na papírová sedátka narazíme.

Představte si možnost, že by se dala tyto sedátka pořídit v drogeriích v cestovních baleních po 10ks.

**13) Uvažoval/a byste o koupi toho produktu?**

- ☐ Ano, o koupi bych uvažoval/a.
- ☐ Ne, o koupi bych neuvažoval/a.

**14) Jaká by byla částka, kterou byste za sedátka kapesního balení zaplatil/a?**

*Text odpovědi...*

**15) Pokud by Vás zajímaly výsledky, a zda se projekt ve finále uskutečnil, můžete zadat svůj email, kde bychom Vás o výsledku informovali.**

*Text odpovědi...*

## **Příloha č. 2: Profil potenciální zákaznice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Celé jméno a věk:** Klára Čadková, 42let

**Čistý měsíční příjem:** 26 000 Kč

**Zaměstnání:** Kancelářská práce v menší společnosti. Pracovní doba 8 hodin, 5 dní v týdnu.

**Rodinný stav:** Vdaná žena, manžel s čistým měsíčním příjmem 32 000 Kč. Mají spolu dvě děti, dceru 15 let a syna 9 let.

**Bydlení:** Rodinný domek, který je 25 minut vlakem od většího města, ve kterém pracuje.

**Volný čas:** Klára se stará o domácnost a o děti, ráda vaří. Má chatu na Vysočině, kde tráví většinu víkendů. Tam se věnuje zahrádce, jinak ráda čte a během týdne občas zajde na pilates a večer sleduje s manželem televizní seriály.

**Běžný den:** Ráno vypraví děti do školy a sebe do práce, potom jde na vlak a jede do práce. Práce ji až tolik nebaví, ale je ráda, že ji má. Uprostřed dne má obědovou pauzu, kdy si zajde do nějaké z okolních restaurací na polední menu a po práci jede buď rovnou domů, nebo třeba s kamarádkou na kávu či něco ve městě zařídit. Vlak jezdí každých 30 minut, což je trochu limitující. Když přijede domů, chvíli odpočívá a potom uklízí, vaří večeři, nebo například pomáhá synovi se školou.

**Komunikace:** Klára musí být kvůli práci pořád dostupná na telefonu a něco vyřizovat. Informace a zprávy ze světa i z domova většinou získává z TV zpravodajství, nebo z Facebooku, kde si ale spíš píše s kamarádkami a hledá zahrádkářské a kuchařské tipy.

**Potřeby a problémy:** S manželem splácí hypotéku za dům, který si nedávno pořídili a teprve jej vybavují, takže je to stojí poměrně dost peněz. Dcera je v pubertě, to Kláru dost vyčerpává. Dcera často jezdí na různé akce s kamarády a také na školní výlety a trpí problémy s močovým ústrojím, takže musí dbát na zvýšenou hygienu. Její syn má problémy s látkou ve škole a ona neví, co si s tím počít. Má poměrně málo času a potrpí

si na pořádek, jenže je jediná, kdo doma uklízí, takže jí to vezme dost času. Na chatu by ráda jezdila i méně často, ale kvůli zahrádce minimálně přes sezónu musí skoro každý týden.

**Řešení podniku pro Kláru:** Jelikož si potrpí na hygienu, cítí se na společných toaletách nekomfortně a vadí jí tak i nečisté toalety. Byla by ráda, kdyby byly u nich v práci na záchodech byla k dispozici papírová sedátka, zaměstnavatel se ale na tento produkt zatím dívá skepticky. Zároveň, když chodí na obědy nebo na kávu, hodilo by se jí nosit kapesní balení v kabelce, až si bude potřebovat odskočit, o cestě vlakem ani nemluvě. Ještě víc by ale dbala na to, aby je používala její dcera mimo domov kvůli jejím zdravotním problémům. Klára by tak využila výrobek každý den v práci, při návštěvách podniků a cestách vlakem. Taktéž by ho využívala i její dcera.

**Příloha č. 3: Nabídka čínského dodavatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**QUOTATION OF TOILET SEAT COVER & DISPENSER**

Commodity name	Material	Size (mm)	GSM (g)	Packing	Quantity (CTN)	FOB Price (USD/BAG)
Toilet Seat Cover	Virgin Pulp	425*360 (±5)	16	10pcs/bag, 500bags/ctn	10,000	\$0.20
1/2 Fold Toilet Seat Cover	Recycled Pulp	425*360 (±5)	15	250pcs/bag, 20bags/ctn	100	\$26.00
ABS201	ABS	280*405*55		1pc/bag, 20bags/ctn	120	\$3.50
SSO201	Stainless Steel	280*405*55		1pc/bag, 20bags/ctn	180	\$13.00
(1) Payment Terms: 30% T/T as deposit and 70% T/T balance payment before shipment. (2) Lead Time: Within 40 working days after getting the payment and design confirmed. (3) Validity: 15 days.						